

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA POR MEDIO DE LAS CINCO
FUERZAS DE PORTER EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS PIUNTZA NANKAIS PARA EXPORTACIÓN Y
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS. PERIODO 2016-2017.**

JULIA VICTORIA COSTA RICO

JUNIO, 2018

DEDICATORIA

A mi papá por ser mi ejemplo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia por apoyarme siempre.

A Maritza Figueroa por dirigir mi tesis y apoyarme durante todo el proceso.

A mis compañeros universitarios, por su amistad y por haberme permitido compartir tantos momentos.

A Farith por ser mi mejor amigo y siempre estar.

A mis familiares y amigos y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la consecución de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	x
II.	RESUMEN	x
III.	ABSTRACT	xi
IV.	RÉSUMÉ	xii
V.	INTRODUCCIÓN	xiii

CAPÍTULO I

ESTRATEGIA EMPRESARIAL	19
1.1. Michael Eugene Porter	19
1.2. Estrategias competitivas genéricas	20
1.2.1. Liderazgo en costo	21
1.2.2. Diferenciación	21
1.2.3. Enfoque	22
1.3. Las Fuerzas Productivas de Porter	22
1.3.1. Poder de negociación de los proveedores.	23
1.3.2. Poder de negociación con respecto a los clientes	25
1.3.3. Amenaza de Productos Sustitutos.	27
1.3.4. Amenaza de nuevos Competidores.	28
1.3.5. Rivalidad entre los competidores	31
1.3.6. Errores que se suceden en el Análisis de las Fuerzas Productivas	34
1.4. La Estrategia Empresarial.	34
1.4.1. Concepto de Estrategia	35
1.4.2. Alcances de la Estrategia.	37
1.5. Análisis de la Estrategia Competitiva en la ASOPIUNANK	38
1.5.1. Estrategia Competitiva para diversificar la producción.	40

CAPÍTULO II

LA VENTAJA COMPETITIVA	41
2.1. Ventaja Competitiva	42
2.1.1. El papel de la ventaja competitiva	44
2.2. La cadena de valor	45
2.2.1. Costo y competitividad	45
2.2.2. La ventaja de la diferenciación	48
2.2.3. Tecnología	49
2.3. Factores que afectan la ventaja competitiva de la empresa	50
2.4. Granja integral	52
2.5. Empresa	52
2.5.1. Empresa Social	53

2.5.2.	Clasificación de las empresas	54
2.5.3.	Empresas ecuatorianas	56
2.6.	Asociaciones empresariales	57
2.6.1.	Asociación Empresarial Financiera	58
2.7.	Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais	59
2.7.1.	Función Social de la ASOPIUNANK	59
2.7.2.	Actividades de la ASOPIUNANK	60
2.7.3.	Organización de ASOPIUNANK	60
2.7.4.	Visión de la ASOPIUNANK.	62
2.7.5.	Misión de la ASOPIUNANK.	63
2.8.	Granja Piuntza (Punto de Venta de la ASOPIUNANK)	63
2.8.1.	Sistema de comercialización	63
2.8.2.	Análisis de la demanda.	64
2.8.3.	Aspectos sociales de la Granja Piuntza	64
2.9.	Procesos de Internacionalización de PyMES.	65
2.9.1.	Comercio Exterior	66
2.9.2.	Perspectiva económica.	68
2.9.3.	Perspectiva del Proceso.	69
2.9.4.	Teoría de Redes	70
2.9.5.	Fenómeno “Born Global”	71
2.9.6.	Importaciones a Francia	71
2.9.7.	El mercado de ranas en Francia	73
2.9.8.	Aceptación de las ranas en Francia	74
2.9.9.	Requisitos para exportar ranas	77
2.9.10.	Requisitos para exportar a la Unión Europea.	79
2.10.	La Ventaja Competitiva en la ASOPIUNANK	82
2.10.1.	Ventaja Competitiva para diversificar la producción.	83

CAPÍTULO TRES:

DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN Y MERCADOS		84
3.1.	Ranicultura.	84
3.2.	Rana Viva.	85
3.3.	Rana Catesbeiana.	85
3.4.	Explotar la Rana Toro.	85
3.5.	Sistemas de crianza de ranas.	86
3.6.	Aceptación del producto a nivel nacional.	86
3.7.	Productos derivados de las ranas.	87
3.8.	Estrategia para diversificar la producción.	88
3.9.	Diversificar la producción en base a la estrategia de diferenciación.	89
3.9.1.	Argumentos para diseñar la Estrategia de Diferenciación	89
3.9.2.	Estrategias	92

VI.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	95
6.1.	Aplicación de los Instrumentos de investigación	96
6.2.	Aplicación de los Objetivos y Preguntas de Investigación	96
VII.	CONCLUSIONES	115
VIII.	RECOMENDACIONES	116
IX.	LISTA DE REFERENCIAS	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DOS VISIONES ALTERNATIVAS DE LA ESTRATEGIA	37
TABLA 2. COMERCIO BILATERAL ENTRE FRANCIA Y ECUADOR	72
TABLA 3. ENTREVISTA AL GERENTE DE ASOPIUNANK	100
TABLA 4. CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN	102
TABLA 5. FIJACIÓN DE VALORES POR LOS PROVEEDORES	103
TABLA 6. DESARROLLO Y TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN	105
TABLA 7. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.	106
TABLA 8. ESTRATEGIAS PARA EXPORTAR A FRANCIA	107
TABLA 9. FRECUENCIA PUNTO DE VENTA	109
TABLA 10. PRODUCTOS DE VENTA	110
TABLA 11. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. LAS CINCO FUERZAS PRODUCTIVAS PORTER	33
GRÁFICO 2. CADENA DE VALOR	45
GRÁFICO 3. ORGANIGRAMA DE LA ASOPIUNANK	62
GRÁFICO 4. MODELO DEL DESARROLLO EXPORTADOR	67
GRÁFICO 5. PERSPECTIVA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	68
GRÁFICO 6. ENFOQUE DE INTERNACIONALIZACIÓN	69
GRÁFICO 7. ENFOQUES DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS	70
GRÁFICO 9. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE	100
GRÁFICO 10. CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN	102
GRÁFICO 11. FIJACIÓN DE VALORES POR LOS PROVEEDORES	104
GRÁFICO 12. MEJORAS EN LA CRIANZA DE LAS RANAS	105
GRÁFICO 13. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	106
GRÁFICO 14. ESTRATEGIAS PARA EXPORTAR A FRANCIA	108

GRÁFICO 15.	
FRECUENCIA PUNTO DE VENTA	109
GRÁFICO 16.	
PRODUCTOS DE VENTA	111
GRÁFICO 17.	
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	112

I. TEMA

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PIUNTZA NANKAIS DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, CANTÓN ZAMORA, PARROQUIA GUADALUPE. PERIODO 2016-2017.

II. RESUMEN

La ASOPIUNANK, requiere diseñar su estrategia de negocios en base a la ventaja competitiva que considere elementos y escenarios de la producción y comercialización de ranas vivas. Se plantea identificar esta ventaja a través de las fuerzas de Porter que sugieran nuevos mercados y productos. En esta investigación se determina que actualmente existe una ventaja competitiva con valor relativo MEDIO que obliga a diseñar una estrategia competitiva y adecuada. Se identifica además que las técnicas de producción actualmente empleadas pueden ser utilizadas para que el producto ingrese sin inconveniente al mercado francés. Adicionalmente, se determina oportuno diversificar la producción para posicionarse en el mercado nacional e internacional. La metodología que orienta el trabajo es empírica con enfoque de tipo descriptivo en base a la información bibliográfica de documentos inherente al tema y al proceso de investigación. La investigación de campo incluye una entrevista al gerente de la ASOPIUNANK y como instrumento de medición se aplican encuestas a 4 Administradores de las granjas y a 186 clientes que acuden mensualmente al punto de venta de la Asociación. Se hace hincapié en la estrategia de diferenciación para expandir el mercado en Francia.

Palabras claves: Comercio internacional, método de planificación, estructura del mercado, cría animal.

III. ABSTRACT

The ASOPIUNANK requires designing its business strategy based on a competitive advantage that considers production and commercialization elements and scenarios of the live frogs. Its objective is to identify a competitive advantage through Porter' competitive forces that suggest new markets and products. It is determined that currently a competitive advantage exists with a relative MEDIUM value that compels the Association to design a competitive and adequate strategy. It is also identified that the production techniques that are currently used it can serve the company to enter the French market without inconvenience. Additionally, it is considered favorable to diversify the production in order to position the organization in the national and international markets. The methodology that guides the work is empirical with a descriptive approach based on bibliographic analysis of documents related to the subject and the research process of competitive strategy. The field research includes an interview with the manager of ASOPIUNANK. Furthermore, surveys as a measuring instrument, are applied to 4 Farm Administrators and 186 clients who arrive monthly to the Association's point of sale. Emphasis is placed on the differentiation strategy to open a new market in France.

Keywords: International trade, planning method, market structure, animal husbandry.

IV. RÉSUMÉ

L'ASOPIUNANK a besoin d'une stratégie commerciale basée sur l'avantage concurrentiel qui tient compte des éléments et des scénarios de production et de commercialisation des grenouilles vivantes. Il est proposé d'identifier cet avantage grâce aux forces de Porter qui suggèrent de nouveaux marchés et produits. Dans cette recherche, il est déterminé qu'il existe actuellement un avantage concurrentiel avec une valeur relative MOYENNE qui nous oblige à concevoir une stratégie compétitive et adéquate. Il est également identifié que les techniques de production actuellement utilisées peuvent être utilisées pour que le produit entre sur le marché français sans inconvénient. En outre, il est jugé opportun de diversifier la production pour se positionner sur le marché national et international. La méthodologie est empirique axée sur le travail avec l'approche descriptive fondée sur les informations bibliographiques des documents relatifs au sujet et le processus de recherche. La recherche sur le terrain comprend l'entretien avec le manager d'ASOPIUNANK et comme instrument de mesure des enquêtes avec le 4 administrateurs des fermes d'ASOPIUNANK et 186 clients qui fréquentent mensuellement le point de vente mensuel de l'Association. L'accent est mis sur la stratégie de différenciation pour ouvrir le marché en France.

Mots clés: Commerce international, méthode de planification, structure du marché, élevage.

V. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se orienta a determinar cuáles son los desafíos que la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais (ASOPIUNANK) enfrenta al momento de crear una estrategia de negocios. Se han analizado los elementos y escenarios de la empresa, que según las cinco fuerzas de Porter, generan ventaja competitiva, determinan el tamaño del mercado y permiten la diversificación de la producción, por lo que resulta evidente la falta de diversificación en la producción, así como el limitado tamaño del mercado.

La ASOPIUNANK, se ha dedicado de forma exclusiva a la exportación de ranas vivas y se ha limitado a la expansión de este producto tanto a nivel nacional como internacional. La empresa cuenta ya con un producto, como son las ancas de rana. Al destinar la mayor parte de sus exportaciones a un solo mercado, se limitó durante mucho tiempo la diversificación de la producción ya que estaba orientada a un comprador específico.

Este trabajo beneficia a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais que tiene la necesidad de crear una estrategia de negocios adecuada para así diversificar su producción y ampliar el tamaño del mercado.

La investigación abarca un tema de interés para los emprendedores e involucrados en el trabajo de las anfigranjas, y pretende condicionar las estrategias para buscar mercados competitivos e influir en el rendimiento de la ASOPIUNANK.

Al analizar el funcionamiento empresarial, su aspecto interno y el entorno que rodea al negocio, en base a las cinco fuerzas que propone Michael Porter, se estipula que la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais con los recursos que dispone en la actualidad, cuenta con elementos de juicio para formular estrategias idóneas capaces de enfrentar las presiones a las que está sujeta la ASOPIUNANK.

La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, tiene como objetivo principal identificar la ventaja competitiva de la ASOPIUNANK a través de las cinco fuerzas de Porter con el fin de que se sugieran nuevos mercados y nuevos productos.

Para realizar el trabajo de investigación se utilizó la teoría de la estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter, así mismo, la teoría de la internacionalización de la empresa, a través de estos postulados es posible crear una estrategia de negocios que le permita a la Asociación diversificar su producción y posesionarse en el mercado internacional.

Porter presenta un marco basado en la teoría económica que permite evaluar la competencia enfocándose en cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de las nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad).

De acuerdo a (Baena, Sánchez y Montaña Suárez, 2003) los elementos del mercado se constituyen en la base de las cinco fuerzas propuestas por Porter y que intervienen en un sector industrial, estos son:

- Competidores Directos: empresas que ofrecen el mismo bien o producto
- Clientes: compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: empresas que abastecen a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan.
- Productos Sustitutivos: son los productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Una forma de enfrentar las cinco fuerzas o elementos de la competencia, es a través de tres estrategias genéricas de gran eficacia para mejorar el desempeño de la competencia dentro de la industria, estas son el liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración (Porter M. , 1982).

La Ventaja Competitiva es un concepto muy presente en la investigación, así, se menciona que la competitividad es un elemento inseparable de la economía, induce a que las ventajas que poseen las personas, compañías, industrias, naciones, aparezcan y desaparezcan en el transcurrir del tiempo. En un mundo globalizado, las ventajas competitivas juegan un papel de gran importancia en el desarrollo de las empresas, por generar estructuras económicas sustentables, que reclaman la implementación de procesos de adaptación, aprendizaje, los que deben ser eficientes, modernos y en constante crecimiento, cooperación y gestión de políticas empresariales favorables al medio ambiente (Vargas B. & Herrera D., 2002).

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, pero funcionan de manera muy diferente. La primera consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales.

El costo se genera por la realización de actividades, mientras que la ventaja en costo surge de la realización de actividades específicas de manera más eficiente que los competidores (Porter, 2011: 101).

Es pertinente señalar que la estrategia de diferenciación, permite a las empresas distinguir su producto o servicios en el mercado, lo que le da una importante ventaja competitiva. La diferenciación debe enfocarse a un segmento del mercado y hacer énfasis en que el producto se distingue de sus similares.

La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais (ASOPIUNANK), institución en la que se realizó la investigación, se rige por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que fueran aplicadas. Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais (2017).

La hipótesis que se planteó para la realización de la tesis fue: “El establecer una estrategia competitiva le serviría a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais identificar su ventaja competitiva y por ende permitirá diversificar su producción y ampliar su mercado exportador”. Para comprobar dicha hipótesis se plantearon: un objetivo general, que dice: identificar la ventaja competitiva de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, a través de las cinco fuerzas de Porter con el fin de que se sugieran nuevos mercados y nuevos productos; y, tres particulares que son: 1) determinar la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter que generan ventaja competitiva en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, en base a la situación actual de la empresa; 2) establecer si las fuerzas que generan ventaja competitiva en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais funcionarían de la misma manera en el mercado francés; y, 3) en base a las cinco fuerzas de Porter crear una estrategia que le permita a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais diversificar su producción.

La presente investigación se realizó en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais de Zamora Chinchipe ubicado en el barrio Piuntza, parroquia Guadalupe, cantón Zamora de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el periodo 2016 al 2017.

El marco teórico conceptual se lo estructuró en tres capítulos de la siguiente manera: el capítulo uno que se tituló la Estrategia Empresarial, comprende entre otras, las categorías de: estrategias competitivas genéricas, las fuerzas productivas de Porter; la estrategia empresarial. En capítulo dos denominado la Ventaja Competitiva, se desarrollan los siguientes temas: ventaja competitiva; la cadena de valor; factores que afectan la ventaja competitiva de la empresa; granja integral; empresa; asociaciones empresariales; Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais; Granja Piuntza (Punto de Venta de la ASOPIUNANK); Procesos de Internacionalización de PyMES. El capítulo tres: Diversificar la Producción y Mercados, que lo integran las categorías: ranicultura; rana viva; raza Catesbeiana; valor nutritivo de las ranas; productos derivados de las ranas; estrategia para diversificar la producción. A continuación se realiza la

presentación, análisis y discusión de los resultados de los instrumentos de investigación que fueron aplicados; por último, las conclusiones, recomendaciones y lista de referencias bibliográficas.

Los resultados de la investigación, permiten determinar lo siguiente:

De acuerdo a los resultados de la entrevista al Gerente de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais en relación al análisis de las 5 fuerzas productivas de Porter, determina una ventaja competitiva con un valor relativo de MEDIO, lo que permite diseñar una estrategia adecuada y competitiva y dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación.

Se determinó a través de la encuesta aplicada a los administradores de las granjas que conforman la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, que las técnicas de producción empleadas actualmente sirven para ingresar con el producto en el mercado europeo, particularmente en el francés, lo que está en relación al segundo objetivo planteado.

Por los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del punto de venta de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, es pertinente incrementar los productos a expenderse, esto revertirá en un beneficio mutuo para el productor y el consumidor y obligará a los miembros de la Asociación a diseñar una estrategia de negocios para el mercado local como para el mercado francés, cumpliendo de esta manera el tercer objetivo de la tesis.

Si bien la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales se orienta en dos ramas diferentes, el estudio de los negocios internacionales tiene un enfoque al comercio exterior y estudia conceptos como estrategias de negocios, tales como las cinco fuerzas de Porter, internacionalización de la empresa, estrategias de marketing. A través de la cooperación internacional se analizarán también conceptos de comercio justo, los mismos que se utilizaron en la investigación. Por esta razón, es viable realizar el presente estudio ya que tiene relación con los conceptos y métodos aprendidos en la carrera.

La realización del trabajo de investigación permite definir planteamientos claros en base a los objetivos propuestos. Además, esta investigación contribuirá a futuros estudios que beneficien al sector productivo del país, principalmente al sector acuicultor.

CAPÍTULO I

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El capítulo uno que se denomina “Estrategia Empresarial”, muestra, señala o presenta una visión clara sobre los aspectos que corresponden a la estrategia de la empresa. Proponer una estrategia de negocio en una empresa ya sea grande, mediana o pequeña, significa poner en juego factores que visibilizan los puntos fuertes y los frágiles, las características de los clientes con los que cuenta la organización, aspectos que se los analizó en base a los fuerzas productivas de Porter.

Las estrategias competitivas son formas que sirven para superar a los competidores. Son las acciones encaminadas al crecimiento empresarial, ya sea en el tamaño, en sus beneficios o en su rentabilidad. De acuerdo a Porter (1980), existen tres tipos de estrategias que son: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación.

En este sentido se analiza los aportes teóricos y referenciales sobre el tema. Así, en primer lugar se revisa algunos datos sobre Michael Porter, autor de los estudios en los que se fundamenta la investigación propuesta; se conceptualiza las categorías en torno a las estrategias competitivas. Como parte central del capítulo se revisan y analizan: las cinco fuerzas productivas de Porter, sin dejar de anotar los posibles errores que se suceden en el análisis de las Fuerzas Productivas. Con un poco más de fundamento teórico de revisa lo que es la estrategia empresarial y los alcances que tiene dentro de la empresa.

1.1. Michael Eugene Porter

Michael Eugene Porter, nació en Norteamérica en 1947, es economista, con especialidad en los temas de economía y gerencia, es el creador de la teoría de la gerencia estratégica y de las 5 fuerzas de Porter (Riquelme Leiva, 2015).

En el sitio oficial de Michael Porter (School, Harvard Business, 2016) se encuentra su bibliografía, que dice:

Michael Eugene Porter, es economista, investigador, autor, asesor, orador y docente. A lo largo de su carrera en Harvard Business School, ha aportado conceptos de teoría y estrategia económica para abordar muchos de los problemas más desafiantes a los que se enfrentan las empresas, las economías y las sociedades, como la competencia en el mercado y la estrategia empresarial, el desarrollo económico, el medio ambiente y la asistencia sanitaria. Su extensa investigación es ampliamente reconocida en gobiernos, corporaciones, ONG y círculos académicos de todo el mundo. Su investigación ha recibido numerosos premios, y él es el erudito más citado hoy en economía y negocios. Si bien el Dr. Porter es, en el fondo, un estudioso, su trabajo también ha logrado una aceptación notable por parte de profesionales de múltiples campos.

La formación inicial del Dr. Porter fue en ingeniería aeroespacial en la Universidad de Princeton. Luego obtuvo una M.B.A. de Harvard Business School y un Ph.D. en Economía Empresarial del Departamento de Economía de Harvard. Su enfoque de investigación -la aplicación de la teoría económica a problemas sistémicos complejos- refleja estos fundamentos multidisciplinarios. En 2000, Harvard Business School y la Universidad de Harvard establecieron conjuntamente el Instituto de Estrategia y Competitividad para proporcionar un hogar para su investigación.

“Michael E. Porter tiene el grado de Bishop William Lawrence University Professor de la Universidad de Harvard en la Harvard Business School de Boston, Massachussets” (Porter, 2009: 117).

Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. En 1984 fue cofundador de Monitor Group, una firma de consultoría en administración y estrategia.

Porter es un afamado profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas.

1.2. Estrategias competitivas genéricas

Las empresas con la finalidad de conseguir mejores réditos empresariales deben buscar la estrategia competitiva que les permita superar el desempeño de los competidores y afrontar eficazmente las fuerzas propuestas por Porter.

Una forma de enfrentar las cinco fuerzas o elementos de la competencia, es a través de tres estrategias genéricas de gran eficacia que permiten mejorar el desempeño de la competencia dentro de la industria, estas son el liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración (Porter M. , 1982).

1.2.1. Liderazgo en costo

La reducción en costos requiere una búsqueda rigurosa, basada en la experiencia que permita controlar los gastos fijos y variables, disminuir costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas y publicidad. Basándose la estrategia en mantener costos bajos frente a la competencia, sin descuidar ningún aspecto (Porter M. , 1982).

Es importante mencionar que implementar una estrategia de costos bajos demandará una gran inversión, la misma que permitirá mantener la estrategia (Porter M. , 1982).

1.2.2. Diferenciación

La estrategia de diferenciar un producto o servicio para que este se convierta en algo único en la industria, se consigue a través de diferentes formas: tecnología, diseño o imagen de la marca, servicio, redes de distribución y características. Hay que tomar en cuenta que al diferenciar un producto o servicio se está protegiendo de la competencia ya que se crea lealtad en los clientes y al mismo tiempo se disminuye la sensibilidad al precio (Porter M. , 1982).

La lealtad de los consumidores crea una barrera de entrada que impide el ingreso de nuevos competidores y hace más difícil de superar las características especiales del producto. Como dice Porter “La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentar al poder de los proveedores, aminora además el poder de los compradores ya que estos no disponen de opciones similares y por tanto son menos sensibles al precio” (Porter, 2002: 54).

La estrategia de diferenciación algunas veces dificulta participar activamente en el mercado, ya que la misma en si tiene una percepción de exclusividad que le impide ser compatible con ese tipo de presencia en el mercado.

1.2.3. Enfoque

A diferencia de las otras estrategias que buscan llegar a sus objetivos en toda la industria, el enfoque se centra en ofrecer un excelente servicio a un mercado en particular. Esta estrategia se basa en que se puede llegar a dar una mejor atención a un segmento en específico que las empresas que compiten en mercados más extensos (Porter M. , 1982).

Con el enfoque se obtiene rendimientos superiores al promedio en una determinada industria. A través de éste, existe una posición de costos bajos dentro de un mercado estratégico, determinando una gran diferenciación o ambas cosas. No se debe perder de vista que una concentración determinará la selección de los mercados menos vulnerables a sustitutos (Porter M. , 1982: 55).

1.3. Las Fuerzas Productivas de Porter

Una organización de cualquier índole a través de las fuerzas propuestas por Porter, puede realizar un autoanálisis para delinear las estrategias adecuadas a seguir, si se considera que a una empresa, no siempre le tocará competir en un mercado atractivo, con barreras de entrada muy altos, con proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes (Hernández Pérez, 2011).

Es necesario, comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar. Al considerar los resultados de la empresa internamente se ponen en evidencia muchas características de su entorno y su tolerancia, por lo que puede confrontarlo y administrarlo eficientemente, ya lo menciona (Porter M.,

1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulso (Hernández Pérez, 2011, párr. 3)

Cinco fuerzas conforman el Modelo Porter, presentes en la estructura de la industria y en última instancia son las que fijan precios, costos y requerimientos de inversión, por tanto, se constituyen en los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo. Es así que Porter presenta un marco basado en la teoría económica que permite evaluar la competencia enfocándose en cinco fuerzas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de las nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad).

1.3.1. Poder de negociación de los proveedores.

La variedad de productos y su presentación depende en su mayoría de los proveedores que tenga la empresa y si la relación con éstos es la adecuada; mejor será el acercamiento con los clientes (Moscoso, 2012). A través del poder de negociación con los proveedores se puede aumentar precios o reducir la calidad de productos o servicios.

A continuación, se analizan las fuerzas del modelo con el propósito de identificar los escenarios de cada una de estas que permitan identificar las fortalezas y debilidades del sector.

Importancia del volumen para proveedores: Baeda, Jairo y Montoya, manifiestan que la importancia en las ventas se orienta al volumen de compra que hacen las organizaciones del sector a los proveedores, o sea, las ventas del sector con referencia a las ventas totales de los proveedores (2003: 65). Dicho de otra manera, se debe diferenciar los grupos de proveedores para la industria en estudio, siendo los proveedores de materia prima

a nivel nacional y por otro lado puede ser el proveedor a nivel internacional, los cuales son importantes para el sector.

Diferenciación de productos. A través de esta estrategia se persigue diferenciar el producto o servicio de la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. Como lo dice Durán Juvé, Dunia y otros.

Costes de cambio de proveedores. Los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra. Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un número limitado de formas, siendo determinado el potencial de diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa. (1999: 90).

Michael Porter (1980) señala que las organizaciones tienen tres caminos para lograr posicionarse de mejor manera con respecto a su competencia:

- Primer camino: se enfoca en una estrategia genérica de costos, la cual se aplica mayoritariamente en empresas nacionales, que busca eficiencia en los procesos y generar economías de escala que permitan tener un producto a menor precio.
- Segundo camino: constituye una estrategia de enfoque aplicada a un segmento de mercado, en la cual se consideran los requerimientos específicos de este nicho de clientes.
- Tercer camino: se fundamenta en una estrategia de diferenciación, que se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con valor agregado tomando en cuenta: diseño, funcionalidad y servicio.

Costes de cambio de proveedores. La selección de proveedores es un proceso crítico en la gestión de la cadena de suministro y a la competitividad de las empresas. Para Ruiz Torres (2012) acontecimientos como el abandono de las políticas proteccionistas en América Latina, la expansión de comercio internacional y la difusión de acuerdos regionales, han motivado cambios en los canales de distribución, comercio mundial y

sistemas de producción. Todavía más, estos cambios requieren de una mayor atención para mejorar los vínculos externos de una empresa, en particular con los proveedores.

Es importante reflexionar que las posibilidades de las organizaciones proveedoras de integrarse, es importante si se toma en cuenta que conocen el mercado de las materias primas y que disponen del poder económico para el desarrollo de este tipo de proyectos, no obstante, la ruta idónea puede determinarse por una empresa ya constituida y con reconocimiento en el sector, que en otra que no la tenga (2012: 30).

1.3.2. Poder de negociación con respecto a los clientes

Según Wheelen y Hunger (2007) “el poder de negociación de los clientes, establece la capacidad que tiene el mismo para reducir precios, solicitar más calidad o servicios”. Por otro lado, Baeda et al., (2003) afirma que la competencia de un sector industrial se define en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las organizaciones que producen el bien; y a la vez se sujeta a múltiples elementos asociados que son aplicados a la industria objeto de estudio (2003: 64).

Concentración de clientes. Partiendo que los clientes muestran sus exigencias con base a los requerimientos del mercado y cada vez con mayor calidad. Así pues, se trata de identificar la existencia de pocos o muchos compradores que demandan la mayoría de ventas del sector. Según lo señala Müller (2013: 27) cuando el número de clientes no es el adecuado, esto puede afectar el sistema de negociación, ya que, pueden exigir más.

Cuando un comprador particular constituye gran parte del volumen de ventas, tendrá un impacto elevado sobre el rendimiento financiero del vendedor, otorgando más poder de negociación. Situación similar ocurre cuando se da una concentración de clientes; al contrario, de los proveedores que venden a un segmento de los compradores, pudiendo negociar a su favor el precio, calidad y las condiciones del producto o servicio. (Álvarez, 2009).

Volumen comprador: El volumen comprador está relacionado con una posible baja de la rentabilidad al exigir precios inferiores y por supuesto mejores servicios, dando origen a los productos sustitutos. Según Ramírez (2008) si el cliente compra productos a elevados precios, podrá forzar a los proveedores mejores condiciones, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Costos de cambio, requiere identificar si el cambio de comprador en las empresas, genera costes de oportunidad.
- Integración hacia atrás, posibilidad de que los clientes fabriquen el bien, amenazando las empresas del sector.
- Información de los compradores, analiza si los clientes poseen información idónea de las empresas que producen el bien o servicio que adquieren
- Diferenciación, establece que, al no estar adecuadamente los productos o servicios, los compradores tendrán mayor poder de negociación.
- Información acerca del proveedor, al conocer el cliente sobre los productos, calidad, precios, etc., podrá compararlos con la competencia y así tener argumentos de importancia para negociar con el proveedor.
- Identificación de la marca, asocia a las marcas existentes con los clientes
- Productos sustitutos, su existencia motiva al cliente a presionar sobre su precio (2008: 79).

Grado de dependencia de los canales de distribución: El canal distribuidor juega un papel importante en las compañías del sector industrial, pues, es la aceptación de comercializar el producto de un nuevo competidor por los canales existentes en el mercado, con restricciones que restan la capacidad de competencia de la nueva empresa. Los nuevos competidores en el sector tienen desventaja, porque tienen que establecer su propia red de distribución, ya que, tienen que competir con empresas que han establecido relaciones tanto con los distribuidores y minoristas, el reto se establece, en que los nuevos concurrentes deben buscar que los distribuidores se ocupen de su línea de productos (Barbolla, 2000).

Ventajas diferenciales del producto: Se fundamenta en analizar el grado de concentración de las empresas productoras que giran alrededor del sector de estudio, como

están conformados sus grupos económicos, permitiendo evidenciar como se encuentran las empresas con respecto a su competencia. Baeda y otros investigadores (2003) afirman que el producto puede encontrar diferentes fórmulas para diferenciarse, considerando a lo mejor, una segmentación fina, sin dejar de lado los aspectos técnicos, analizando que todos ellos no resulten demasiado onerosos. (2003: 68).

Las empresas de un sector en particular deben buscar alternativas como mecanismos de diferenciación, que van más allá del producto o servicio, centrando sus estrategias, por ejemplo, en la asistencia técnica, así como las condiciones comerciales o el vínculo de la oferta y los beneficios de la marca.

1.3.3. Amenaza de Productos Sustitutos.

Porter (1982) afirma que la presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que, mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor.

En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico (López Carré & Trujillo León, 2012: 156)

a) Disponibilidad de sustitutos: Gonzales, Espilco y Aragón (2003) señalan que los productos sustitutos pueden reducir la participación del mercado de las organizaciones, por lo que pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado. Es decir, se refiere a la existencia de productos sustitutos y su facilidad de acceso. Los productos sustitutos se relacionan con los siguientes factores:

- Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, considera que un bien sustituto con precio competitivo determina un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
 - Rendimiento y calidad comparada (producto y sustituto), los compradores se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento es mejor que el usado habitualmente.
 - Costo de cambio para el comprador, se refiere a los costes del producto sustituto, si éstos son elevados, es poco probable que lo utilicen.
 - Propensión del cliente a cambiar, se constituyen en nuevos descubrimientos.
- b) Precio relativo de los sustitutos: El precio de los productos sustitutos se determina con base al costo-beneficio que ofrece el mismo, en donde algunas veces una reducción en la productividad se puede ver compensada con la disminución en su fabricación.

Entre los factores que se debe considerar en el sector agropecuario se destacan, el precio del alimento de marca es mayor que el artesanal, pero puede ser compensado con los resultados en el producto final. También se debe considerar aspectos de seguridad de los productos destinados al consumo humano, ya que, el uso de sustitutos de baja calidad y pocos controles sanitarios ponen en riesgo la calidad del producto final (Caldenty Albert & De Haro Jimenez, 2004).

1.3.4. Amenaza de nuevos Competidores.

Se piensa que, en un sector, que conoce, que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es irrefutable, las sociedades que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que existan beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector (Pérez, 2011)

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. (2011: 4).

La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada y de la reacción de las organizaciones, que ya están posicionadas en el sector, frente a los recién llegados. Luego de revisar bibliografía relacionada a la temática de estudio, se ha identificado las siguientes barreras de entrada:

- a) Economía de escalas: En términos técnicos “economías de escala” corresponde a la reducción del costo unitario de un producto, cuando se aumenta el volumen absoluto producido en cada período (Gonçalves, 2000).

Los nuevos clientes pueden decidir de otras estrategias para entrar al sector. A criterio de Ramírez Angulo (2010) una manera de medir la capacidad de crear economías de escala se fundamenta en valorar los rendimientos mediante la función de producción, pues, esta medida establece la producción dentro del área de rendimientos crecientes y necesita se compare con la curva de costos medios, de las diferentes estructuras de producción entre empresas.

- b) Curva de experiencia: La curva de experiencia fue desarrollada por Boston Consulting Group (BCG) y Pierre WACK la cual instauro la técnica de planificación por escenarios (Salamacha, L. M., y Tañski, N. C., 2008). Es decir, se relaciona con el “saber hacer” que a través del tiempo acumula una organización, conformada por un conjunto de actividades que abarca aspectos como gestión, TIC y procesos (2008:27).
- c) Requisitos de capital: Cuando se tiene necesidad de invertir gran cantidad de recursos financieros para poder ser competitivo dentro de un sector se crea una barrera de entrada y sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación y/o desarrollo de manera anticipada que implica riesgo. También cuando se necesita dinero para la instalación de la empresa y además para financiar los créditos de los clientes, inventarios o las pérdidas al inicio de las operaciones (Cruz Aguilar, 2010: 103).

- d) Costo al cambiar de proveedor: Se refiere a que en algunos casos el nuevo competidor asume los costes de cambio y la persona a cargo de la empresa asume los costes de retención.
- e) Acceso a insumos: Consiente el acceso a insumos por parte de las organizaciones que ingresan a un determinado sector.
- f) Acceso a canales de distribución: Para Carrillo, Belén, Carrillo, y Castillo (2004) el acceso a los canales de distribución está relacionado al comportamiento de compra de los distribuidores y la dificultad en el proceso de internacionalización. Al respecto, los nuevos concurrentes enfrentan la desventaja de identificar su propia red de distribución (2004: 52).
- g) Identificación de marca: Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la organización muestra en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al consumidor a identificar el producto con la marca.
- h) Diferenciación de producto: Anteriormente la brecha entre productos de disímiles marcas era más evidente y en su momento esta diferencia fue bien aprovechada por algunas organizaciones para ganar participación en el mercado y consolidarse como líderes en esa época, actualmente, las condiciones han cambiado y la mayoría de empresas hacen inversiones en el desarrollo de productos con altos estándares de calidad, siendo cada vez más competitivos, logrando que la brecha generada por la diferenciación de producto se haga cada vez más estrecha. Sin embargo, para las empresas nuevas en el sector supone grandes esfuerzos en el desarrollo de propuestas de producto que estén a la altura de los actuales competidores (Baeda & Montoya, 2003).
- i) Barreras estatales. Se fundamenta en identificar si existen restricciones por parte del Estado para el ingreso de nuevos concurrentes en el mercado.

1.3.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores busca mejorar la posición de las empresas competidoras manipulando estrategias como la competencia en precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una organización tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias para contrarrestar el movimiento; o sea, las empresas son mutuamente dependientes (Velasquez & Restrepo, 2012: 117).

Entre los factores que motivan el incremento de la rivalidad de los competidores están:

- a) Concentración de empresas: Se orienta en determinar cuáles empresas son las que dominan el sector, la concentración tiene claro el efecto de la rivalidad entre las organizaciones, pues la rivalidad entre empresas tiende a ser más intensa (Cuadros, C. R. C., y Samaniego, J. F. R, 2016: 165).
- b) Diversidad de los competidores: Los competidores se pueden diferenciar o caracterizar por su producción estandarizada, tamaño de la planta, bajo perfil en el desarrollo de productos y diseños propios y que no cuenten con marcas posicionadas (Gallego & Loaiza, 2006: 134).
- c) Costos Fijos: Los costos fijos elevados generan presión a las organizaciones, pues, reduce el precio cuando existe un exceso de producción. Los costes de almacenamiento motivan a las empresas a bajar sus precios.
- d) Grupos económicos: La rivalidad entre los concurrentes aumenta, cuando poderosos grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en el mercado.

e) Barreras de salida: La rivalidad será alta, cuando los costes para renunciar a la empresa son superiores a los costes para mantenerse en el mercado, también se asocia según Ramírez (2008) a factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

- Activos especializados: Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- Interrelación estratégica con otros negocios: deshacerse de una unidad de negocio en concreto puede afectar al resto de la empresa.
- Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- Restricciones gubernamentales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio (2008: 64).

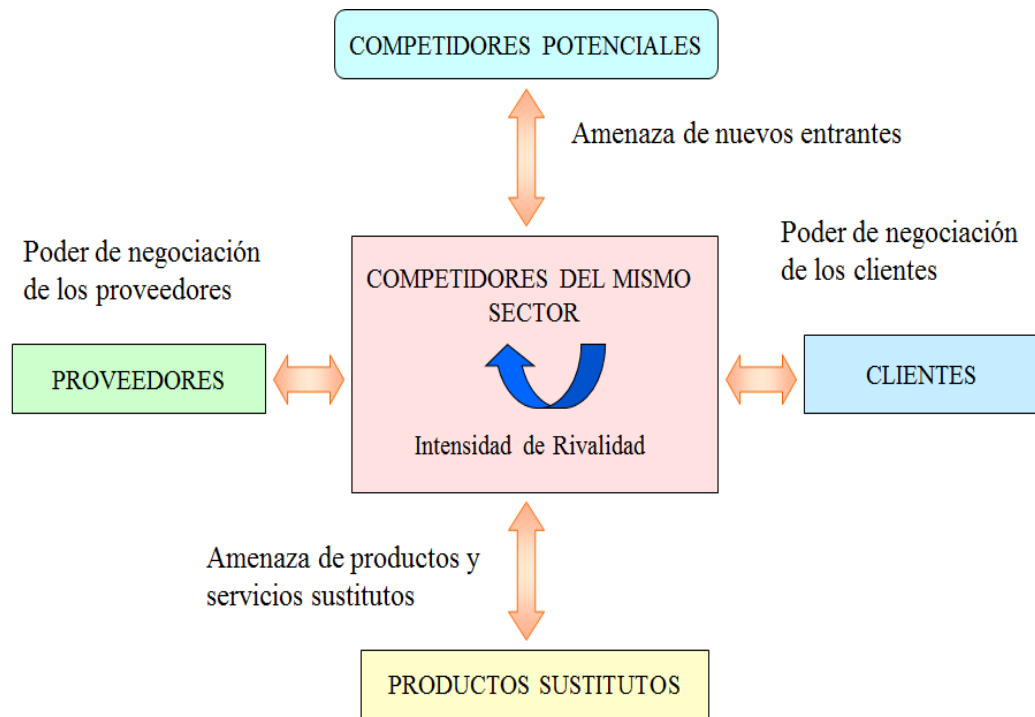
Los autores (Baena, Sánchez, y Montaña Suárez, 2003) afirman: Que la competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

Gracias a los aportes de (Porter M. E., 1980) al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que, cualquier negocio sea competitivo. Sin embargo, existe una idea limitada acerca de que es y cómo funciona la competencia, lo que lleva a cometer errores al momento de crear una estrategia, independientemente del tipo de negocio.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia,

dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada (Porter, 1997).

GRÁFICO 1. LAS CINCO FUERZAS PRODUCTIVAS DE PORTER



Fuente: Rodríguez Vilcarromero.

Elaboración: Rodríguez Vilcarromero.

Recopilado: Julia Costa (2018).

De acuerdo a (Baena, Sánchez y Montaña Suárez, 2003) los elementos del mercado se constituyen en la base de las cinco fuerzas propuestas por Porter y que intervienen en un sector industrial, estos son:

- Competidores Directos: empresas que ofrecen el mismo bien o producto
- Clientes: compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: empresas que abastecen a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan.

- **Productos Sustitutivos:** son los productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

1.3.6. Errores que se suceden en el Análisis de las Fuerzas Productivas

Algunos errores pueden sucederse a la hora de realizar a una empresa el análisis a través de las Cinco Fuerzas Productivas. Porter (2009:52) señala los siguientes:

- *Utilizar términos muy amplios o también muy estrechos a la hora de definir el sector.*
- *Sustituir el análisis amplio y riguroso por un simple listado de situaciones.*
- *Considerar a las fuerzas con el mismo grado de intensidad, sin contemplar que existen algunas en las que es necesario ahondar más el análisis.*
- *No estar claros entre la sensibilidad de precios con la economía del comprador, o sea confundir el efecto con la causa.*
- *Realizar un análisis estático ignorando las tendencias que se operan en la empresa.*
- *No estar claros entre los cambios cíclicos o transitorios con un cambio que sea verdadero.*
- *Decidir si la empresa es atractiva o no utilizando el análisis, sin utilizarlo como base para orientar las decisiones relacionadas con la estrategia.*

1.4. La Estrategia Empresarial.

La estrategia empresarial durante las últimas cuatro décadas y las teorías relacionadas han experimentado un rápido desarrollo. El prototipo del análisis de los resultados entre empresas que se planteaba en los años 60s, fue impulsado en los 80s por la aparición de la “Estrategia Competitiva” de Michael Porter. Según Alvarado Acuña (2011) la época de los 90 mostró las dificultades en explicar los orígenes de la ventaja competitiva; y producto de investigaciones como los contrastes de resultados financieros entre sectores son menos relevantes que los que se dan en el mismo sector, al respecto, los estudios se orientan en analizar los factores internos de la empresa como elementos que explican el resultado de la misma.

Bajo este contexto, se reconoce una teoría en el campo académico, en que los recursos y las capacidades de las organizaciones constituyen la base para alcanzar una mejor posición competitiva. A todo esto, las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta de análisis estratégico se basa en un análisis de competitividad del sector, que para este caso se trata del sector agropecuario de la provincia de Zamora Chinchipe.

La actividad que gira alrededor de este sector, está relacionada con el sector primario de la agricultura y ganadería, siendo sus tres grandes divisiones el subsector agrícola, pecuario y apicultor. Este sector tiene cinco funciones fundamentales en el proceso de desarrollo que son: incrementar la oferta para el consumo de alimentos de uso doméstico; oferta laboral; ampliar el tamaño del mercado; incrementar la oferta de ahorro doméstico y obtener divisas (García Álvarez, 2015: 160).

Con el propósito de identificar los elementos más relevantes que afectan el desempeño competitivo del sector agropecuario, se destaca lo señalado por Porter (2009) con referencia al modelo de diamante de la competitividad, en donde se relaciona el éxito de una actividad con la apropiada dotación de recursos; así como, una demanda sofisticada de sectores afines y con la estrategia de destino; para este caso de estudio los productos agropecuarios.

1.4.1. Concepto de Estrategia

“La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” (Porter, 2009: 108).

Johnson y Scholes, citados por (Castro Monge, 2009) señalan que la estrategia...

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas (2009:249).

En donde la estrategia involucra las decisiones en las que compete los negocios, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno.

En el libro “Análisis moderno de la competitividad” de Oster (2000) se define que la estrategia es el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras. En este sentido, la planeación estratégica viene a ser la administración del cambio, la que crea nuevas oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la organización y en ocasiones afecta la forma en que las empresas dirigen sus negocios.

Las empresas o emprendedores que elaboran su plan de negocios o proyecto empresarial, podrían utilizar las cinco fuerzas competitivas de Porter, que son de gran ayuda al momento de analizar el mercado y definir una estrategia adecuada para la consecución del proyecto con más precisión.

Otro concepto sobre la estrategia competitiva es el expresado por Michael Porter (1985), quien define en los siguientes términos:

La estrategia competitiva es aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial (1985:35).

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 2009: 103).

TABLA 1.
DOS VISIONES ALTERNATIVAS DE LA ESTRATEGIA

DOS VISIONES ALTERNATIVAS DE LA ESTRATEGIA	
El modelo estratégico de la estrategia	La ventaja competitiva sustentable
<ul style="list-style-type: none"> – Una posición competitiva ideal en el sector – Benchmarking de todas las actividades y lograr la mejor práctica – Tercerización y alianzas agresivas para conseguir eficiencias. – Las ventajas descansan en unos pocos factores de éxito, recursos cruciales y competencias centrales. – Flexibilidad y respuestas rápidas frente a todos los cambios competitivos y del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Posición competitiva única de la compañía – Actividades adaptadas a la estrategia – Claros trade-offs y elecciones en relación con los competidores – La ventaja competitiva surge del calce de todas las actividades. – La sustentabilidad proviene del sistema de actividades no de las partes – La eficacia operacional se da por descontada.

Fuente: Porter, 2009: 112)

Recopilado: Julia Costa (2018).

1.4.2. Alcances de la Estrategia.

Los negocios, la industria deben ser lo suficientemente flexibles frente a los cambios competitivos y del mercado. Una empresa es mejor que sus rivales cuando la diferencia establecida pueda mantenerse

Para que la estrategia empresarial sea importante debe ser eficaz, oportuna y eficiente. Porter al respecto señala, que:

Porter dice: Competir por conseguir mejores prácticas es lo que yo llamo 'competencia para ser el mejor'... La mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distinta, o lo que yo llamo 'competencia para ser el único'. Competir para ser el único, es a la larga, más sostenible que ser el mejor. 2009:11.

En el desarrollo de una estrategia se debe considerar las fuerzas que tiene la competencia. Es indispensable que tan solvente se presenta la empresa, qué modificaciones tiene a su haber, cuál es su rentabilidad, entonces sí está en condiciones de plantearse una estrategia.

Si se conoce las fuerzas de la competencia, se está al tanto del entorno en el que se desarrolla la competencia, incluso saber cuáles son los puntos débiles y fuertes; qué compradores tiene; cuáles son los proveedores; los rivales, etc. Todo esto va a los directivos hacia las posibilidades de acción estratégica, como: posicionar a la empresa para se enfrente mejor a las actuales fuerzas competitivas, anticipar y explorar los cambios de fuerzas y moldear el equilibrio de fuerzas para crear una nueva estructura industrial que sea más favorable a la compañía (2009:58).

No siempre resulta fácil diseñar la ventaja competitiva que el mercado impone y a la hora de enfrentar competidores hay que recurrir a las tácticas que son factibles de utilizarlas para sobresalir como empresa.

El marco teórico referencial del capítulo, reviste de gran importancia en el desarrollo de la tesis, la categoría estrategia, está presente durante toda la investigación, en razón de constituirse en la mejor opción para mejorar el negocio, que permita a la ASOPIUNANK convertirse en una empresa competitiva, dispuesta a vencer barreras y posesionarse de un mercado estable y competitivo, con muchas opciones de innovar y mantener la empresa con buenos réditos para los productores. La teoría está en relación con el segundo objetivo de la investigación que se orienta a utilizar la ventaja competitiva para introducir la producción en el mercado francés.

1.5. Análisis de la Estrategia Competitiva en la ASOPIUNANK

Como conclusión del capítulo Estrategia Empresarial, se hacen precisiones que conllevan a vincular de cierto modo, el fundamento teórico con la realidad en la que se desenvuelve la ASOPIUNANK.

El análisis de las cinco fuerzas propuestas por Porter, permiten que la ASOPIUNANK, tenga los elementos de juicio para una revisión prolija, crítica y apegada a su propia realidad, este fundamento teórico más la investigación realizada a través de los instrumentos, permiten determinar el estado en el que se encuentra la empresa, como base para proponer una estrategia empresarial, que de acuerdo a Porter son de tres tipos: 1) el liderazgo general en costes; 2) la diferenciación; y, 3) el enfoque o alta segmentación. La segunda estrategia es la que más se ajusta a los requerimientos de la ASOPIUNANK, por cuanto: la producción, las técnicas y la experiencia en la crianza de los anfibios, hacen la

diferencia frente a otros productores; particular que se confirma al mantener en los Estados Unidos por más de 20 años al cliente que compra ranas a la Asociación.

Al analizar las cinco fuerzas de Porter en la ASOPIUNANK, en lo que tiene que ver a la amenaza por la presencia de nuevos competidores, hay que decirlo, que esta fuerza está presente; como medida de prevención, se trabaja por ser más competitivos y por cuidar el mercado de los Estados Unidos.

Además, se debe considerar que el producto de la ASOPIUNANK es de alta rotación, representa solo un rubro de los que comercializa el cliente por lo que no es decisivo para la subsistencia del negocio del comprador.

Porter al referirse a los productos sustitutos indica, que para que esta fuerza esté presente en una empresa deben existir otros productos que realicen la misma función; en ASOPIUNANK, esta fuerza no es evidente, por cuanto hasta el momento no existen sustitutos.

El poder de negociación de los proveedores influye directamente en ASOPIUNANK debido a que el único proveedor que tiene, maneja la negociación sobre el producto en lo que involucra el precio y la calidad. Al respecto Porter (1980) indica que el grupo de proveedores se torna poderoso cuando manifiesta características, como: estar dominado por pocas compañías y tener mayor concentración que la industria a la que le vende. En este punto el grupo de proveedores que menciona Porter se convierte en el proveedor, dado que ASOPIUNANK no ha logrado conseguir más que un solo.

Para el proveedor la ASOPIUNANK no constituye un cliente importante, por lo que el poder de negociación lo maneja el mismo. En lo que respecta a este punto la Asociación depende en su totalidad del proveedor para el proceso de producción, en razón que el insumo (balanceado) necesario no lo ofertan otras fábricas.

Del estudio y la investigación que se realizó, queda en evidencia que la ASOPIUNANK está sola en la actividad localmente hablando, lo cual permite que se desarrolle con tranquilidad sin dejar de mencionar que se ha pasado por alto algunos aspectos que influirían positivamente en la Asociación. La ausencia de competencia ha hecho que no se tome en cuenta las sugerencias que menciona Porter como recurrir a tácticas de competencia de precios, publicidad, mejorar el servicio o garantías a los clientes.

1.5.1. Estrategia Competitiva para diversificar la producción.

Del análisis de los aspectos teóricos más los resultados de la investigación de campo, que serán expuestos además en el capítulo de resultados, se establece que las 5 fuerzas productivas de Porter actúan en la ASOPIUNANK y otorgan ventaja competitiva con un valor relativo de MEDIO. En tal consideración, de acuerdo a las teorías, fundamentos y resultados obtenidos en la determinación de ésta, frente a los requerimientos de la Asociación, se crea la necesidad de diversificar la producción, como: ancas de rana; rana ahumada; nuggets de rana; tilapia; tilapia ahumada; filetes de pescado; carnes en general, que permitirá a la producción de la ASOPIUNANK introducirse en mercados internacionales.

CAPÍTULO II

LA VENTAJA COMPETITIVA

En el presente capítulo se aborda la ventaja competitiva como temática relevante en vida empresarial. Según Porter, cuando una empresa tiene su rentabilidad por encima de la rentabilidad media del sector en el que opera su negocio, se dice que posee ventaja sobre sus competidores.

Ahora bien, la empresa no solo debe contar con cierta ventaja sobre sus competidores, lo que realmente debe importarle es poder mantenerse arriba, para lograrlo debe ir innovando, cambiando aspectos que la cotidianidad del mercado lo impone, solo así se tendrá una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y en el espacio en el que opera o aspira llegar, que le permitirá contar con mejores resultados y por supuesto apropiarse de una posición competitiva dentro del mercado.

La ventaja competitiva hace la diferencia con el resto de su mercado y le lleva a un mejor desempeño frente a sus competidores. Según Michael Porter, “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, siempre que exceda el costo de esa empresa por crear ese valor”.

No se debe perder de vista que una ventaja competitiva debe sustentarse en tres pilares: satisfacción del cliente; disminuir los costos de empresa y buscar innovaciones que impacten por su calidad y sostenibilidad.

El estudio de la ventaja competitiva en el marco de la presente investigación, incluye a más de las conceptualizaciones inherentes a la ventaja competitiva, el desarrollo de las siguientes temáticas: la cadena de valor; los factores que afectan la ventaja competitiva de la empresa; es pertinente analizar conceptos claves inmersos en el accionar la empresa investigada, como: granja integral; empresa; asociaciones empresariales; la Asociación de Productores

Agropecuarios Piuntza-Nankais; y, por supuesto los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

2.1. Ventaja Competitiva

La competitividad es un elemento inseparable de la economía, induce a que las ventajas que poseen las personas, compañías, industrias, naciones, aparezcan y desaparezcan en el transcurrir del tiempo. En un mundo globalizado, las ventajas competitivas juegan un papel de gran importancia en el desarrollo de las empresas, por generar estructuras económicas sustentables, que reclaman la implementación de procesos de adaptación, aprendizaje, los que deben ser eficientes, modernos y en constante crecimiento, cooperación y gestión de políticas empresariales favorables al medio ambiente (Vargas B. & Herrera D., 2002).

La competitividad no tiene una definición estricta, la que a continuación se expone, se limita a una simple conceptualización debido a la complejidad que conlleva el campo económico; se la puede concebir como la capacidad que tiene una entidad para elaborar bienes o prestar servicios con calidad específica, que satisfagan eficientemente a las necesidades de mercados específicos, para lo cual, debe gestionar sus recursos, con una rutina inferior o igual a los usados por las industrias dedicadas a la producción de bienes o prestación de servicios semejantes.

Desde el punto de vista empresarial, (Valenciano & Battistuzzi, 2012) define a la competitividad como las capacidades organizativas de una entidad pública o privada, para sostener las ventajas comparativas que le facultan a mantener un nivel socioeconómico en su contexto, además, de permitir mejorar dicha posición. En este sentido, la competitividad está relacionada con las competencias sistémicas de la entidad y su capacidad para resolver problemas externos o internos.

Pese a ello, el economista Ansof citado por (Schnaars, 1991), argumenta que la competitividad opera hasta encontrar las oportunidades que puedan dotar a la empresa de una ventaja en el mercado, con lo que, adquiere una posición superior frente a otras compañías, concepto que evoluciona con el pasar del tiempo y el desarrollo de la economía. Así, el término de ventaja competitiva se clarifica y a la competitividad se la enuncia como una situación que genera mayores réditos a la entidad en comparación al promedio generado por las demás entidades pertenecientes a su sector.

Los niveles citados por (Vargas B. & Herrera D., 2002) que rodean a la ventaja competitiva son los siguientes:

- El primer nivel que corresponde al meta, se refiere a los objetivos y deseos hacia donde se pretende llegar como empresa, por lo que es necesaria una misión y visión contextualizada, el planteamiento de alternativas para el desarrollo económico y la especialización de la empresa.
- El nivel micro está compuesto por las partes operativas de la empresa, las cuales deben tender a orientarse hacia la eficiencia y calidad de los procesos de acuerdo a criterios internacionales, además deben implementar nuevas tecnologías para buscar la modernización constante.
- A nivel meso, Las ventajas competitivas dependen de las relaciones que se obtengan con actores locales o internacionales. En este sentido, se debe fomentar la cooperación y coordinación interinstitucional, con la finalidad de lograr un nexo entre las finalidades estatales y las privadas.

En el mercado internacional las compañías hacen uso de diversas estrategias para alcanzar el liderazgo. Cada una de estas estrategias presenta diferencias sustanciales respecto a la otra, no obstante, todas las estrategias presentan un común denominador que es la búsqueda de ventajas, las cuales pueden ser obtenidas mediante la innovación constante, no solo de las tecnologías

empleadas en la entidad, sino también de todos los procesos administrativos, productivos, entre otros (Porter M. E., 2007).

2.1.1. El papel de la ventaja competitiva

Conseguir una ventaja ante la competencia es preponderante para el desarrollo económico y la consolidación de la empresa en el mercado. Diversas estrategias se plantean, como las que expone (Schnaars, 1991) para propiciar la ventaja competitiva, entre las cuales cuentan:

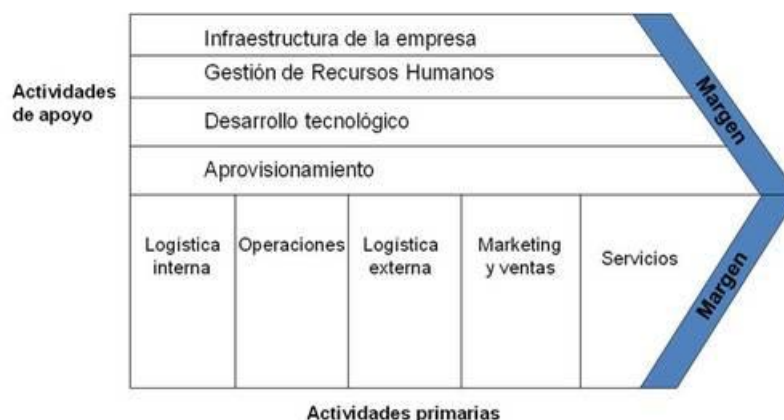
- Brindar un mejor servicio a los consumidores conlleva grandes beneficios, ya que una persona que ha satisfecho sus necesidades eficientemente mediante el uso de un bien o servicio ofertado por la empresa, adquiere la predisposición para acceder nuevamente al producto, con lo cual se genera un nivel de confianza en el consumidor.
- El papel de la ventaja competitiva es lograr la lealtad de los consumidores. La satisfacción efectiva de los compradores desde una perspectiva a largo plazo genera una estructura de relaciones duraderas, además, la consolidación de las relaciones está estrechamente ligada a la calidad del producto, que proporciona un alto nivel de confianza en la empresa.
- Entre las maniobras que la empresa implementa para superar a la competencia se enfoca a la planificación estratégica de marketing, que debe orientarse hacia el consumidor y hacia la competencia. Para esto es necesario lograr un equilibrio entre lo que los consumidores desean y como la empresa oferta los productos, es decir, como convence a los compradores para adquirir lo ofertado, ya sea mediante beneficios, precios, entre otros.
- De esta forma se puede apreciar que cada estrategia aporta una ventaja competitiva, las cuales son importantes para el crecimiento empresarial. Además deben de proporcionar sostenibilidad para la empresa.

2.2. La cadena de valor

Es un modelo teórico presentado por Porter en su libro Ventaja Competitiva y que lo cita (Quintero & Sánchez, 2006), que permite describir las actividades de una empresa, que tiene ventaja competitiva frente a otra o que cuando consigue aumentar el margen, ya sea por haber intensificado las ventas o por haber bajado los precios.

Es necesario destacar que en la cadena de valor van implícitos el margen y las actividades de valor y dentro de estas últimas se encuentran las actividades primarias que abarcan las acciones encaminadas a la producción; y, las actividades de soporte que prestan el apoyo necesario a las primarias complementando la cadena.

GRÁFICO 2. CADENA DE VALOR
CADENA DE VALOR



Fuente: Porter (1981)

Recopilado: Julia Costa (2018).

2.2.1. Costo y competitividad

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, pero funcionan de manera muy diferente. La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales.

El costo se genera por la realización de actividades, mientras que la ventaja en costo surge de la realización de actividades específicas de manera más eficiente que los competidores (Porter, 2011: 101).

El comportamiento de los costos de una empresa y su posición de costo relativo, emanan del valor que la empresa se disputa en una industria. Cada actividad de valor posee su propia estructura de costos y su comportamiento puede deberse a elementos internos y externos.

Cómo lo expresa Ibarra y otros (2015) en su estudio: Cómo obtener una ventaja competitiva en costos, la competitividad está ligada a sus valores. Se creía hace algún tiempo, que los bajos precios era sinónimo de mala calidad, criterio que con los nuevos mercados se ha ido desvaneciendo, porque actualmente con la apertura de nuevos mercados aparecieron gran variedad de productos con bajo precio, excelente calidad, los cuales han merecido gran reconocimiento. La ventaja competitiva se origina en el valor que una empresa crea en sus compradores. El valor es lo que los clientes están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona (2015: 1).

El punto de partida para el análisis de costos está determinado en cierta medida a la cadena de valor de la empresa, herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva ya que se fijan los costos para cada una de las actividades de valor. “Una empresa tiene ventaja en costo”, si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores (Porter M. , 1982). Lo difícil no es determinar la ventaja competitiva en costos sino más bien cómo mantenerla sin que la competencia logre copiarla. La ventaja en costo llega a su máximo desempeño si el cliente está dispuesto a pagar un precio por el valor agregado de un producto o servicio que satisface sus necesidades.

De acuerdo a Porter, 1982, existen dos maneras de lograr la ventaja en costos: 1) control de las directrices del costo, que depende del tipo de empresa para controlar producción por medio de extensiones de líneas de productos, expansión de mercados, a fin de bajar los costos; y, 2) la reconfiguración de la cadena de valor, la que también va a depender del tipo de empresa para determinar procesos de producción diferentes, ventas directas en lugar de indirectas, traslado de los locales en relación con la ubicación de los proveedores y de los clientes.

Para que exista la ventaja competitiva en costos, de acuerdo al estudio de (Ibarra Félix, y otros, 2015) deben considerarse los siguientes elementos:

- Mejoramiento de la calidad, a sabiendas que la mala calidad determina altos costos.
- Los reprocesos, que en definitiva son tiempos muertos,
- las materias primas defectuosas, en las que se incluyen: equipos sin mantenimiento, desperdicios, trabajadores que no realizan bien la tarea, tecnologías inapropiadas, etc. (2015: 2).

La ventaja competitiva en costos no involucra pobreza pero eso sí austeridad y optimización de recursos; a veces, la ventaja por costos se basa en una buena tecnología, costosa tanto por la compra de equipos como por la adecuación de las instalaciones.

Otro aspecto importante es el personal bien capacitado, que tenga buena voluntad para el trabajo y que conozca cómo hacer las cosas.

No existe duda que la ventaja competitiva se logra cuando la empresa adquiere una mejor posición en relación con sus competidores, pero siempre hay que tomar en cuenta que la ventaja competitiva va a permanecer, está sujeta a cambios determinada por los mercados industriales, por lo que lo lógico es que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo; y sobre todo, debe contar con una ventaja que le sea difícil imitar a la competencia.

Como lo recomienda (Ibarra Félix, y otros, 2015)

Las organizaciones que identifiquen la cadena de valor apropiada y le asignen costos para cada una de sus actividades, así como también que identifiquen la cadena de valor de sus competidores y los costos asignados para cada una de sus actividades lo más aproximado posible y que una vez establecida la ventaja competitiva en costos, que ésta sea permanente, que todos los involucrados en esta actividad realicen un esfuerzo por sostener el liderazgo. (2015: 5).

2.2.2. La ventaja de la diferenciación

La estrategia de diferenciar un producto, permita a las empresas distinguir su producto o servicios en el mercado, por este tipo de estrategia se obtiene una ventaja competitiva. La diferenciación debe enfocarse a un segmento del mercado y hacer énfasis en que el producto se distingue de los similares, para de esta forma:

- Crear valor: se enfoca en bajar costos o crear más durabilidad de un producto en comparación a otros.
- Competencia no basada en los precios: la estrategia de la diferenciación admite competir en otras áreas que van más allá del precio.
- Lealtad a la marca: uno de los puntos más importantes dentro de la estrategia de la diferenciación es la lealtad a la marca por parte de los clientes. Es muy importante mantener la calidad del producto.
- No se considera ningún sustituto: se enfoca en que a pesar de que existan productos o servicios similares en el mercado, la calidad y el diseño marcan una gran diferencia, que los otros productos no tienen.

En cuanto a los productos ofertados, la ventaja competitiva se refiere a la diferenciación del producto ante la competencia, con la consecuencia de establecer un buen posicionamiento de la marca empresarial. Claros ejemplos de esto son las empresas multinacionales como IBM (International Business Machines), que es la empresa de negocios más grande del mundo en el ámbito tecnológico, McDonald's, es una cadena de restaurantes extendida por todo el mundo, que se caracteriza por ofrecer básicamente los mismos productos en todos los lugares, entre los que se cuenta: hamburguesas; papas fritas; ensaladas de frutas; refrescos; postres; helados y la Coca-Cola, concentrado que llega a varias empresas embotelladoras licenciadas, en donde lo mezclan con agua destilada (filtrada) y con edulcorantes, luego este líquido lo envasa, para posteriormente distribuirlo a casi los países del mundo. . En estos contextos, los consumidores no

reparan en pagar un plus valor en los productos, ya que su nivel de confianza en las marcas, debido a la calidad y servicios prestados de manera eficiente, es alta. Es por esto que, generar un posicionamiento de marca y un nivel de confianza en los consumidores representa una de las mejores ventajas competitivas.

La estrategia de diferenciación busca brindar características particulares presentes en el producto que resulten deseables para los consumidores y que sean distintas de los productos de la competencia. En este sentido, la empresa puede implementar políticas de mejora de materia prima, un servicio al cliente personalizado o un diseño exclusivo del producto.

2.2.3. Tecnología

El uso de la tecnología no es importante por sí mismo, lo importante realmente es alcanzar una ventaja competitiva, se debe considerar que la competencia no está en función de la popularidad en el producto físico. La tecnología es importante para la competencia si afecta de manera significativa la ventaja competitiva de la empresa, vista de ese ángulo la tecnología es importante en medida de los objetivos estratégicos que persiga la empresa.

La empresa debe implementar las tecnologías en función de las necesidades y conocimiento de la conveniencia para el mejor rendimiento empresarial, es una mala decisión escoger las tecnologías por la oferta del mercado actual.

La tecnología según (Megazine Estrategia, 2014) ayuda a mantener la ventaja competitiva de la empresa, cuando se toma en consideración los siguientes factores:

- Baja los costos de la empresa o aumenta su diferenciación, es sostenible y puede protegerse de las imitaciones
- Cambia las directrices del costo o exclusividad a favor de una empresa, aún si sus competidores adoptan esa tecnología

- El ser pioneros en el cambio tecnológico, que lleva a una variedad de ventajas en costo o diferenciación que permanecen luego de que la guía tecnológica se ha ido.
- Mejora la estructura general del sector de negocio.

Las tecnologías se deben implementar y desarrollar, si éstas contribuyen al máximo logro de los objetivos estratégicos de la empresa. “Por tanto, el uso de las nuevas tecnologías a menudo no es deseado por parte de la gente que debe sacrificar las “viejas formas de hacer las cosas” para aceptar los cambios que éste trae consigo” (Megazine Estrategia, 2014: 15).

2.3. Factores que afectan la ventaja competitiva de la empresa

Estudios realizados por algunos investigadores, universidades y centros educativos como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, (2017), indican que existen factores internos y externos que inciden directamente en la competitividad de las empresas.

En el ámbito externo se mencionan: la regulación del gobierno, competencia y demanda, que son manejadas desde afuera y afectan en un momento dado tanto al volumen como a la distribución de las entradas del producto.

Otro factor que es exógeno es el que se refiere a las reglamentaciones del gobierno, pueden existir también leyes proteccionistas y fiscales, que inciden en el proceso productivo en forma directa e indirecta, en desmedro de la competitividad.

Hay que señalar que las disposiciones legales para proporcionar equilibrio entre el mercado industrial y los lugares de trabajo más seguros, no se consideran contraproducentes, no así, las reglamentaciones en otras áreas, que generalmente desencadenan conflicto y confusión.

Otros factores que son propios a la empresa (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2017), son:

- La calidad, está por demás decir, que una baja calidad conduce a una productividad pobre, disminuye la apertura a la competitividad.
- El producto, es un factor que influye en gran escala a la productividad, si no existe un buen desarrollo de herramientas, entre ellas las tecnológicas, el producto no será competitivo.
- La inexistencia de procesos de investigación y desarrollo repercuten negativamente en la producción frente a la competitividad, que están desarrollando cambios positivos en las empresas.
- En el proceso de la producción están inmersos la automatización, el equipo humano y tecnológico, los que si no están bien seleccionados determinarán una baja y pobre producción, con graves repercusiones para la empresa, cuya producción no será competitiva.
- La fuerza de trabajo es un factor muy importante en la empresa, que muchas de las veces, cuando el personal no ha sido seleccionado de forma idónea, es el más grave de los problemas para la industria. En esta parte, hay que señalar al sindicalismo, que puede influir negativamente en los procesos productivos, pues si bien no se manifiesta el sindicato contrario al desarrollo empresarial, éste, reclama salarios excesivos que pueden desfinanciar al negocio en marcha.
- El inventario, sea este corto y de extensión muy elevada, puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa.

De acuerdo a las consideraciones expuestas existen debilidades, problemas y amenazas a la hora de adaptarse a las nuevas condiciones de la economía internacional y que son el resultado, a su vez, de situaciones no competitivas que

van más allá de los aspectos considerados por las teorías de comercio internacional.

2.4. Granja integral

Una granja integral de acuerdo a la FAO (2009) “Es un modelo en el que la familia debe usar adecuadamente los recursos disponibles (árboles, suelo, animales, agua), para organizar la producción que contribuya al buen vivir de los agricultores. Combina los conocimientos de nuestros abuelos con las modernas tecnologías”.

En la granja integral, los cultivos, animales, árboles y arbustos, manejados por la familia campesina, interactúan entre sí, para desarrollarse sanos y fuertes, y contribuir con el buen vivir. Los animales de las granjas aporten alimentos, ganancias, abono y fuerza de trabajo para la agricultura.

En esta consideración, la granja vendría a ser un modelo productivo de desarrollo para las familias campesinas que aseguran una alimentación abundante, rica en nutrientes (proteínas y vitaminas) y un convivir armónico con la naturaleza y con el medio que los rodea.

2.5. Empresa

“La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines”. Universidad de Jaén (2005: 1).

La empresa es una organización o institución, en el presente caso, una asociación, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que los requiere los consumidores; obteniendo de esta actividad un beneficio económico, o sea una ganancia.

Toda empresa tiene fines u objetivos claros y bien establecidos, además de una misión y visión preestablecidas, que representa la propia razón de su existencia; la empresa está integrada por un conjunto de factores de producción,

que son los elementos que se necesita para producir bienes naturales o bienes de capital; factores mercadotécnicos, y factores financieros. Se basan en planificaciones previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo.

Otro aspecto a tomarse en cuenta es que deben estar claras las políticas, reglamentaciones mediante las cuales se determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en el medio en el que se desarrollan.

En la Enciclopedia de Conceptos (2017), se dice:

Que la empresa desde un punto de vista técnico, constituye una unidad socioeconómica, que utiliza todos los recursos para transformar la materia prima en un bien o servicio que pueda introducir en el mercado de oferta y demanda para obtener una utilidad. Por lo que al utilizar el término socioeconómico se identifica la parte social como el conjunto de individuos que la constituyen y como económica el componente de capitales que se busca conseguir (2017: 12).

2.5.1. Empresa Social

La definición de Empresa Social es una cuestión multidimensional en la que se conjugan elementos tradicionales de la empresa y de la Economía Social, que afectan especialmente al objeto social, la motivación económica y los modelos de gestión de este tipo de organizaciones.

"Mi propia experiencia con algunas de las dinámicas empresas sociales que funcionan con éxito en el Reino Unido me ha convencido...que existe ahora una significativa oportunidad para promover, a través de la perspectiva de las empresas sociales, formas totalmente nuevas de impulsar nuestra economía y nuestra sociedad" Tony Blair, Antiguo primer ministro de Gran Bretaña

Burillo Sánchez y Navarro Matamoros (2015) señala que la empresa social es:

Una nueva figura sin ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien obedece a la naturaleza de la actividad desarrollada, tiene el propósito de enfocar los problemas sociales básicos de las personas de una manera autosuficiente y rentable. Es una nueva categoría organizativa que permite simultáneamente la creación de valor económico y social. Los diversos modos de entender la empresa social se reflejan en las diferentes formas jurídicas en que se puede organizar (2015: 74).

Por consiguiente, la Empresa Social es como aquella organización privada no lucrativa que proporciona bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad.

Según Millán y Marcuello (2012) que lo cita a Spear et al. (2009), indican

Que el objetivo de las Empresas Sociales es proporcionar empleo temporal/permanente a determinados grupos de población; se crean por grupos de ciudadanos u organizaciones no lucrativas; las actividades realizadas son actividades productivas y comerciales que proporcionan puestos de trabajo temporal / permanente para el grupo de población objetivo.

Spear propone dos modelos que pueden ser comunes para las Empresas Sociales: por un lado, las empresas sociales de orientación interna, y por otro, las Empresas sociales de orientación externa. Las primeras se forman para satisfacer las necesidades de un grupo particular de miembros a través de las actividades comerciales. Así, los promotores serían grupo de ciudadanos y las actividades realizadas serían actividades productivas y comerciales encaminadas a proporcionar bienes y servicios concretos: energía, finanzas, alimentos... Entre los modelos organizativos que se incluirían en este modelo estarían algunas cooperativas de consumo, cooperativas de crédito, cooperativas de trabajadores o asociaciones. (2012: 155)

Las empresas sociales son negocios que se crean y funcionan con el objetivo principal de proporcionar beneficios ambientales y/o sociales. No hay una única forma legal de negocio compartida por todas las empresas sociales: muchas están registradas como empresas privadas, otras están en forma de cooperativas, asociaciones, organizaciones de voluntarios, instituciones benéficas, y algunas empresas sociales no tienen entidad legal (Selba Vida Sostenible, 2015).

2.5.2. Clasificación de las empresas

Las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. A las dos primeras se le denomina de forma abreviada pymes (pequeñas y medianas empresas), aunque últimamente se ha sumado a estos tres grupos un cuarto: las microempresas, que también se incluyen en las pymes.

En algunos países existen muchas subvenciones públicas para las pymes de las que no pueden disfrutar las empresas de mayor tamaño, y para que una empresa pueda acogerse a ellas debe demostrar su condición de pyme.

En el portal de la (Banca Privada de BBVA, 2017), existen varios criterios para realizar esta clasificación de empresas. Algunos de ellos son los siguientes:

- Criterio económico: clasifica a las empresas en función de su volumen de facturación, es decir, de los ingresos obtenidos por las ventas.
- Criterio técnico: es el nivel tecnológico, esto es la innovación en capital.
- Criterio patrimonial: se basa en el patrimonio que las empresas tienen: bienes, derechos y obligaciones.
- Criterio organizativo: se refiere al número de trabajadores de la empresa y a su organización.

Existen diferentes razones que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. (Manny, 2012)

- Grandes Empresas: manejan capitales y financiamientos grandes, tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen gran número de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- Medianas Empresas: intervienen un menor número personas en relación a las grandes, generalmente tienen sindicato, aquí hay tareas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- Pequeñas Empresas: las integran un grupo limitado personas, son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope.
- Microempresas: la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el

equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente (2012: 1).

Las microempresas son empresas que surgen de un proyecto emprendedor por parte del propio dueño, quien a su vez suele ser su administrador. Son negocios que venden sus productos en pequeñas cantidades y no requieren de gran inversión para su funcionamiento (Valencia Rojas, Ovalle Grimaldo, Toloza Camacho, & Alejandra, 2014).

Se caracterizan por mantener relaciones sociales de producción tradicionales; por tener una organización y funcionamiento empresarial relativamente informales; por tener mercados tradicionales de escaso dinamismo, mantiene un bajo nivel tecnológico; baja intensidad de capital; productividad y rentabilidad.

2.5.3. Empresas ecuatorianas

En el Ecuador, se encuentran empresas importantes y que no solo se sostienen sino que crecen, tal es el caso de las Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., que fue fundada en 1940 y está en todo el territorio del país; cuenta con más de 180 locales distribuidos en 23 provincias. Entre las principales acciones que realiza Tía, se encuentra el apoyo a la comunidad, según un folleto editado por la propia empresa. También tiene un programa de Comunicación con los clientes y como estrategias utiliza promoción, ofertas y sorteos. (Tía, 2017).

Otra empresa que tiene un desarrollo destacado es la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA, con 59 años de existencia y que se encuentra ubicada en 10 provincias del Ecuador, se la considera líder en el sector de la alimentación, cubre comercialmente las 24 provincias del país, cuenta con 111 centros de operación (PRONACA, 2017).

Es importante para el Ecuador participar en eventos internacional como la feria de alimentos y bebidas, que se realizó en la ciudad de Colonia, Alemania del 7 al 11 de octubre de 2017, en la que participaron 24 empresas ecuatorianas, con excelentes resultados comerciales, esta clase de eventos, abren nuevas oportunidades comerciales y de inversión para promocionar los productos nacionales y poder ingresar a mercados internacionales. Aquí surgen una infinidad de oportunidades al contactar con personas de todo el mundo interesadas en diferentes productos. Es una experiencia muy atractiva porque representa una buena estrategia para introducir los productos ecuatorianos en otros mercados. (Corresponsables Observarse Fundación, 2017)

2.6. Asociaciones empresariales

El crecimiento no es por casualidad, sino que es el resultado de fuerzas que trabajan juntas. James Cash Penney

Asociaciones de Empresarios son asociaciones de empresas, o más bien de empresarios que se unen para defender sus intereses, con el propósito de adecuar el marco legislativo, social y económico tendiente a mejorar sus empresas. García Olmo y Rojas (2017: 8).

Las Asociaciones empresariales que son generalistas agrupan a empresas que tienen diferentes actividades productivas; o, bien a empresas de un determinado sector productivo, por ejemplo la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais (ASOPIUNANK).

El tamaño de estas organizaciones hace la diferencia. Así hay Asociaciones que representan los intereses de las grandes empresas, como la Asociación de Exportadores de Bananos del Ecuador y otras que defienden los intereses de las pequeñas empresas, por ejemplo la ASOPIUNANK, las dos tienen intereses diferentes.

De acuerdo a Blogger Buzz (2013), las asociaciones empresariales son organizaciones que tiene por objeto la defensa y promoción de los intereses

económicos y sociales que les son propios. Se deben analizar aspectos tales como, los empresarios responde a los empleadores; los objetivos son más amplios que los sindicatos, involucran por supuestos los intereses económicos y sociales.

Existen asociaciones empresariales simples, integradas por empresarios individuales, aquí se incluyen personas físicas, jurídicas; o por grupos de empresas. También existen asociaciones empresariales complejas que las integran asociaciones empresariales de nivel inferior.

Asociación de Productores es un cartel que pertenecen a la misma industria, que de acuerdo a (Spencer, 1993):

Se establece para aumentar los beneficios de sus miembros adoptando políticas comunes en cuanto a producción, localización de mercados o precios. Puede ser de ámbito nacional o internacional. En otros países, como Estados Unidos, toda organización de empresas independientes creada con fines de beneficio mutua se llama asociación empresarial, no cartel. Cuando una asociación de empresas o grupo similar fija precios, limita el volumen de producción o asigna los mercados entre sus socios, se está comportando de hecho como un cartel (1993: 7)

2.6.1. Asociación Empresarial Financiera

De acuerdo a la Confederación Empresarial Veterinaria (2016), una Asociación Empresarial, incluye a los trabajadores financieros que en concordancia con otros departamentos de la empresa suministran información financiera, herramientas, análisis de los aspectos relacionados a las operaciones, recursos humanos, ventas, marketing, indica además, que unirse a una asociación ofrece muchos beneficios que se podrían resumir en:

Cuando una empresa se hace miembro de una asociación empresarial, puede beneficiarse de los servicios que ofrece la asociación empresarial, así como, tener la oportunidad de vincularse a expertos directivos de las empresas en las que está inserta; mejorar el perfil empresarial, porque indica que esas empresas están comprometidas con su industria y participan activamente en la evolución del sector.

Cuando una empresa se asocia con otros profesionales que tienen objetivos, intereses, retos y problemas similares, tiene grandes beneficios, porque aprovecha las ventajas, los puntos fuertes de sus similares, así puede ampliar las oportunidades de negocio y mantener un sostenido desarrollo profesional de sus miembros.

Lo que es más importante una asociación empresarial mejora la reputación de la empresa y da la confianza necesaria para mantener a su clientela, como confirmación de que la empresa sigue las mejores prácticas de la industria.

En sí, las asociaciones empresariales se orientan a promover la excelencia.

2.7. Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais

La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais (ASOPIUNANK), se rige por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que fueran aplicadas. Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais (2017).

Está ubicada en el Barrio Piuntza de la parroquia Guadalupe, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe. Tiene responsabilidad limitada a su capital social y su duración es indefinida.

2.7.1. Función Social de la ASOPIUNANK

La Asociación tiene como fin social desarrollar e implementar un sistema de producción, procesamiento, distribución y comercialización nacional e internacional de ranas vivas y/o faenadas, actividades que se las realiza mediante el trabajo colectivo de los asociados, o con el aporte individual de cada uno de ellos y contratando mano de obra de personas que vivan en las comunidades donde se encuentran ubicadas las granjas de la Asociación, lo que permitirá a los

asociados, a sus familias y trabajadores que laboren en estas actividades a que mejoren sus condiciones de vida, que se practique la solidaridad, el trabajo colectivo, la unidad y la organización.

2.7.2. Actividades de la ASOPIUNANK

En la ASOPIUNANK cumple las siguientes actividades:

- Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles:
- Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares destinados al cumplimiento de su objeto social.
- Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria.
- Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos.
- Propender a la eficiencia de las actividades de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente.
- Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados.
- Promover la integración con organizaciones afines o complementarias procurando el beneficio colectivo.

2.7.3. Organización de ASOPIUNANK

La estructura interna de ASOPIUNANK está constituida por: Junta General, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador

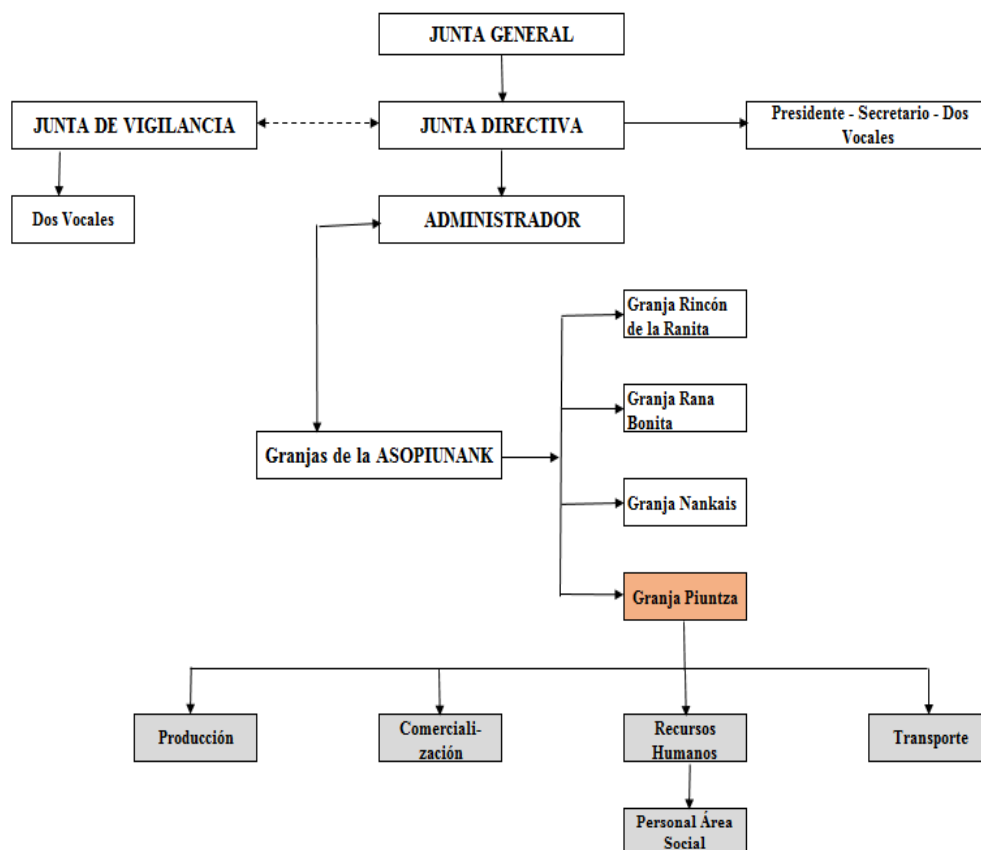
La Junta General es la máxima autoridad de ASOPIUNANK, está integrada por todos los asociados con derecho a un solo voto; sus decisiones son obligatorias para los órganos internos, siempre que no sean contrarias a la ley, al reglamento o a su estatuto social.

La Junta Directiva está integrada por el presidente, el secretario y tres vocales principales y sus respectivos suplentes elegidos en votación secreta por la junta general; duran dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos por una sola vez consecutiva.

La Junta de Vigilancia supervisa las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la junta general y de la junta directiva; está integrada por dos vocales principales y sus respectivos suplentes elegidos en votación secreta por la junta general; duran dos años en funciones y pueden ser reelegidos por una sola vez consecutiva.

El administrador es elegido por la junta general y cumple las siguientes funciones 1) Representar legalmente a la asociación 2). Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitidas por las juntas general y directiva 3) administrar la Asociación ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos 4) Presentar el informe administrativo. (Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais, 2017).

GRÁFICO 3.
ORGANIGRAMA DE LA ASOPIUNANK



Fuente: ASOPIUNANK

Elaborado: Julia Costa (2018).

2.7.4. Visión de la ASOPIUNANK.

En los próximos años, en los próximos años, las granjas integrales que conforman Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, serán las principales empresas productoras y exportadoras de ranas vivas y sus derivados, en base a la innovación y a la calidad de los productos ofrecidos (Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais, 2017).

2.7.5. Misión de la ASOPIUNANK.

La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, que la conforma las granjas integrales del sector de la Amazonía, que producen, comercializan y exportan ranas vivas y productos diversificados de buena calidad con apego a principios del comercio justo y a las exigencias sanitarias, con el objeto de asegurar la satisfacción de su clientela a nivel nacional e internacional (Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais, 2017).

2.8. Granja Piuntza (Punto de Venta de la ASOPIUNANK)

La Granja Piuntza, punto de venta de la ASOPIUNANK, se encuentra en el Barrio Piuntza de la parroquia Guadalupe, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, se la instauró en base a las características propias de la región, clima, variación del mismo, y en base a estudios y a las propias experiencias de negocios similares, así como a la utilización de técnicas nuevas y adaptaciones acordes con las condiciones reales para la crianza intensiva de la rana catesbeiana en la provincia de Zamora Chinchipe de la región oriental.

La Granja “Piuntza”, tiene sus instalaciones en las que se desenvuelven o desarrollan distintas fases que serán consideradas a continuación.

2.8.1. Sistema de comercialización

La comercialización en la Granja Piuntza, se la realiza a través de la ASOPIUNANK, hoy por día, se exporta rana viva y la venta para el consumo nacional es de carne de rana faenada. Se pretende que en un futuro cercano el comercio se internacionalice a otros países, entre los que se espera contar a más del cliente de los Estados Unidos que trabaja para un barrio chino en ese país, con algunos países europeos, como Francia, que por las condiciones y por la aceptación del producto en ese país se podrá establecer negociaciones sin mayor dificultad.

El propósito de comercialización es consolidar la venta de carne de rana faenada en el mercado de las ciudades de Loja, Zamora, Quito, Guayaquil y Cuenca manteniendo la exportación, para luego expandirse hacia otras ciudades del país y a mercados internacionales. Carrión, Carrión, Costa y Costa (2010: 125).

2.8.2. Análisis de la demanda.

La granja Piuntza produce ranas para exportación y se plantea buscar adicionalmente nuevos mercados, que será Francia. Actualmente, no existe en el mercado un producto similar, de acuerdo a la información obtenida, algunas familias optan por viajar a la provincia de Zamora Chinchipe para consumir este producto, aunque estos no brinden beneficios ni satisfagan completamente sus expectativas.

El presente estudio sirve para determinar las fuerzas que afectan al mercado y para establecer las posibilidades del producto proyectado, por lo que es fundamental realizar un adecuado análisis de la demanda de los requerimientos de la carne de rana faenada, considerando que este ayudará a una mejor comprensión de las posibilidades de colocación real en el mercado.

2.8.3. Aspectos sociales de la Granja Piuntza

En la granja Piuntza a más de la producción, comercialización y exportación de las ranas, el aspecto social tiene plena cabida y de la mano de los principales principios del comercio justo, se tiene en marcha los siguientes aspectos:

- Producción de las ranas en armonía con la protección del medio ambiente
- Puesta en marcha de la Caja de Ahorro “Trabajando Juntos Piuntza” con beneficio a los trabajadores.
- Comedor de la granja, en la que en forma gratuita se les suministra el desayuno, almuerzo y merienda a sus trabajadores y a sus familias.

- Aseguramiento social y todos los beneficios de Ley.
- Próximamente, la granja contará con una unidad de asesoramiento académico, para guiar a los niños cuyos padres son trabajadores de las granjas en las actividades de enseñanza-aprendizaje.

2.9. Procesos de Internacionalización de PyMES.

La internacionalización se puede concebir como el movimiento hacia el exterior en las operaciones de una empresa individual o mayor agrupación internacional, tratándose de un concepto que vincula a las organizaciones con lo internacional, mediante un proceso de inclusión que se ve definitivo por el acceso a mercados extranjeros. La internacionalización se la puede contextualizar a partir de sus diferentes enfoques, y se pueden evidenciar a través de procesos que dan muestra de la manera como la evolución de la internacionalización va desde la gran empresa multinacional hasta la pequeña empresa que se convierte en global desde su creación (Tabares Arroyave S., 2012: 122).

Los factores internos de una organización pueden determinar su capacidad de internacionalizarse, para Barbosa y Ayala (2012) señala que el tamaño de la empresa influye en la internacionalización, solo cuando la empresa es pequeña, considerando que estas organizaciones se enfrentan a ciertas limitaciones físicas y financieras para alcanzar la internacionalización. A continuación, se muestra un modelo conceptual del desarrollo exportador del Born Global.

La internacionalización de empresas es la adopción de una serie de estrategias en las que están implícitos tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno.

La internacionalización opera cuando una empresa participa en la realidad de la globalización, o sea, cuando la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos entre distintos países.

El proceso de internacionalización de las empresas por lo general se fundamenta en las siguientes interrogantes: ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde se puede localizar sus actividades en el exterior? (Galán, Galende, & González, 2000)

2.9.1. Comercio Exterior

David Sotomayor (2011) indica que el comercio exterior integra los agentes económicos en cada uno de los países a través de sus exportaciones e importaciones. Por lo que considera que el comercio exterior: “Constituye una oportunidad para las empresas pues, el llegar a otros mercados les permitirá crecer, obtener mayores utilidades e innovar; ofreciendo productos y servicios competitivos en los mercados internacionales” (2011: párr. 2-3).

David Sotomayor Yáñez (2010) en un artículo publicado en la Revista de la Universidad del Azuay señala entre otras cosas, que la política económica del Ecuador opera en función de fortalecer las instituciones de desarrollo de políticas que privilegian a los sectores y productos de valor agregado y con potencial exportable, lo que determina un débil crecimiento con muy poca diversificación del comercio y por supuesto de políticas comerciales a largo plazo.

En tal virtud es necesario que la política comercial ecuatoriana potencie el desarrollo del país equilibrando sus relaciones geopolíticas en un contexto internacional multipolar que permita romper con la dependencia y hegemonía de Estados Unidos en nuestros productos de exportación. Es importante que el país concentre y re dirija sus esfuerzos con el fin de desarrollar productos de exportación con valor agregado y hacia mercados potencialmente atractivos (2010: 120).

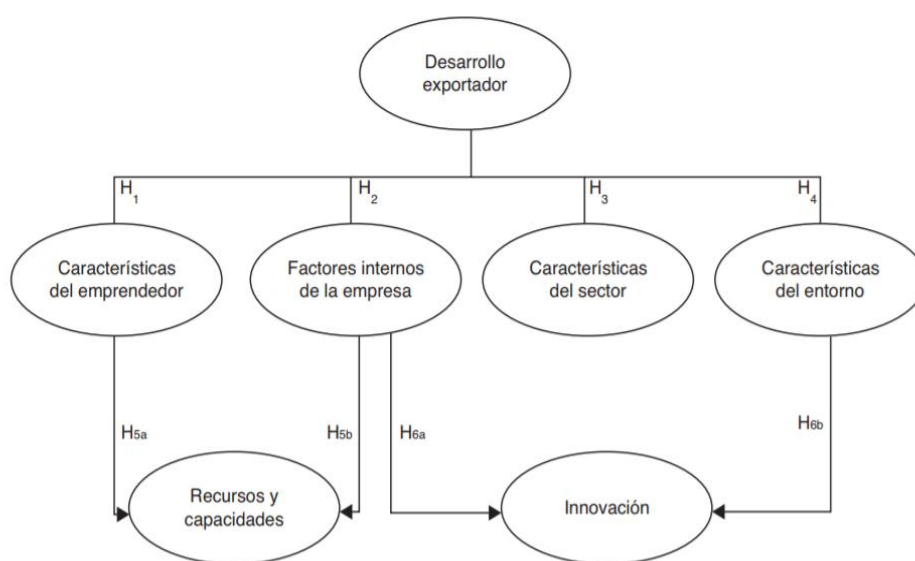
La ASOPIUNAK produce y comercializa las ranas, que es un producto no tradicional, y con el que pretende llegar a mercados internacionales, para crecer y liberarse que aun la mantiene cautiva

Sobre este particular (Sotomayor Yáñez, 2010), comenta:

El acceso a los mercados externos de las MIPYMES ecuatorianas dependerá de su capacidad para: a) obtener información adecuada y oportuna del mercado que no llega al segmento de los pequeños negocios, b) lograr avances en materia de productividad, que involucra tecnologías, capacitación y acceso al capital; y c) asignar tiempo al desarrollo de mercados internacionales (2010: 121).

Solo así la producción de la ASOPIUNKAIS se convertirá en una oferta exportable que tiene valor agregado y de manera competitiva e inteligente podrá insertarse en los mercados internacionales, contribuyendo así a potenciar el desarrollo del mercado de los anfibios.

GRÁFICO 4. MODELO CONCEPTUAL DEL DESARROLLO EXPORTADOR



Fuente: Escandón Barbosa & Hurtado Ayala, 2012.

Recopilado: Julia Costa (2018).

Galván (2003) afirma que existen varias perspectivas que buscan explicar la internacionalización de las empresas, en la cual se acoplan algunas etapas que atraviesa la organización en su proceso de internacionalización, en este orden de ideas, la internacionalización debe consentirse desde la perspectiva económica, de procesos, redes, hasta llegar al Born Global¹.

¹Son un grupo de pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento (Brenes Leiva, G. y León Darder, F. 2008).

GRÁFICO 5.
PERSPECTIVA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS



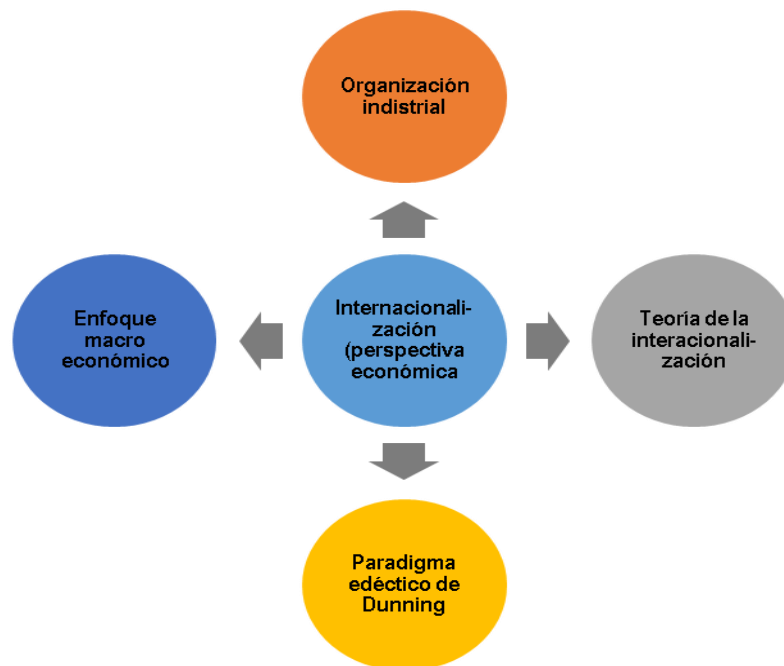
Fuente: Galván, 2003

Recopilado: Julia Costa (2018).

2.9.2. Perspectiva económica.

Relaciona su apariencia como una organización multinacional y sus decisiones en realizar inversiones en otros países. En esta perspectiva, se destaca el enfoque económico, ya que, será el que determine la decisión de internacionalizarse según la disminución de los costos de producción (Tabares, S., Anzo, E., y Estrada, L. M., 2014).

GRÁFICO 6. ENFOQUE DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Galván, 2003

Recopilado: Julia Costa (2018).

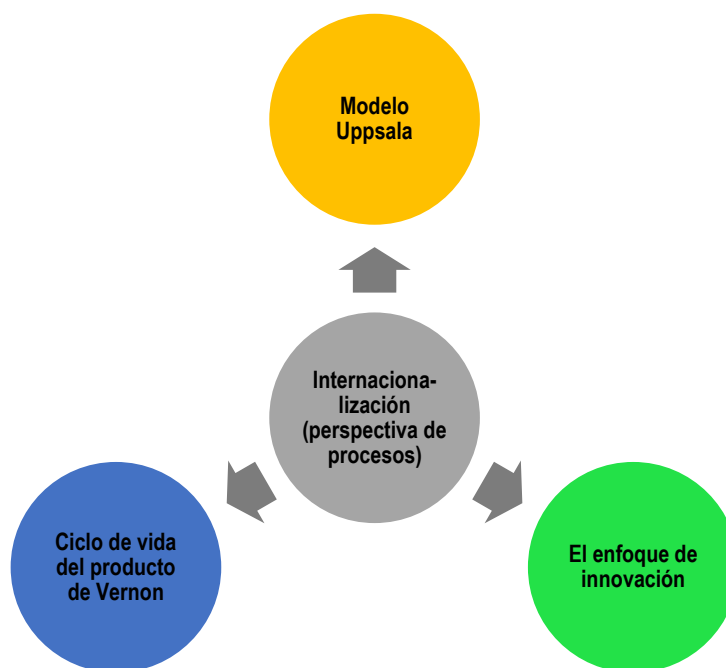
La perspectiva económica que considera la internacionalización de las organizaciones a través del análisis de la globalización, las empresas multinacionales y sus operaciones y, específicamente, por medio de las actividades de las empresas transnacionales, a la que pertenecen las teorías que detallan el proceso de internacionalización a través de una figura que se han enfocado en los costos y las ventajas económicas de la internacionalización (Morales, J. A. R., y López, J. G. V., 2015).

2.9.3. Perspectiva del Proceso.

La internacionalización por procesos se concentra en profundizar la notabilidad que tiene el proceso de acumulación de aprendizaje, y la experiencia que representa para una compañía ingresar progresivamente en mercados diferenciados a medida que avanzan las etapas de internacionalización. Del mismo modo, la exportación, que no es el único modelo existente de internacionalización,

constituye el paso preliminar para llegar a los mercados extranjeros, y hace parte del modelo más coherente para ser desarrollado por las PyME, por tratarse de un proceso flexible y sencillo (Galván, 2003, pág. 124).

GRÁFICO 7. ENFOQUES DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS



Fuente: Galván, 2003

Recopilado: Julia Costa (2018).

2.9.4. Teoría de Redes

Se relaciona con el entorno de interconexión social contemporáneo. Bajo la formación de redes inter organizativas, las sociedades consiguen instituir relaciones sociales e informáticas con socios extranjeros en distintas partes del mundo; este tipo de conexiones suelen ser de carácter informático, no obstante, usualmente se fortalecen con la asistencia a ferias y eventos de negocios (Galván, 2003).

Según lo refiere (Tabares Arroyave, 2012) señala que, en este modelo, se resalta cómo el crecimiento internacional está basado en compartir la complementariedad de las ventajas competitivas con otras organizaciones; de tal

forma, que el socio más poderoso posee ventajas complementarias, permitiéndole aprovechar al máximo los beneficios del asociado. La teoría en redes busca explicar la internacionalización mediante mecanismos de cooperación organizacional, como una forma de penetrar mercados internacionales de manera colectiva (p.70).

2.9.5. Fenómeno “Born Global”

Su traducción al español se refiere a “empresas globales nacientes”, son consideradas como un fenómeno que es cada vez más observado e investigado alrededor del mundo. En el aspecto empírico, las Born Global son todas aquellas empresas que se internacionalizan desde el momento de su creación o lo hacen durante los dos primeros años de existencia (Galván, 2003: 93).

La internacionalización de las empresas de acuerdo a Escandón Barbosa & Hurtado Ayala (2012)

Siempre ha sido objeto de investigación, el tema se ha abordado desde diferentes perspectivas: cultura organizacional, estrategias y alianzas, estilos de dirección, modo de entrada a nuevos mercados, localización geográfica, alternativas de financiación, transferencia tecnológica, etc. A pesar de ello, la difusión de las nuevas empresas internacionales empieza a producir un mayor interés por estudiar una nueva cultura empresarial denominada Born Global, que son un tipo de nuevas firmas que nacen internacionalizadas (2012: 76).

2.9.6. Importaciones a Francia

Algunas consideraciones en torno a la economía francesa, en lo que tiene que ver específicamente al proceso de las importaciones, que servirán de pauta a la hora de introducir la producción de ranas de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais en el mercado de Francia.

TABLA 2.**COMERCIO BILATERAL ENTRE FRANCIA Y ECUADOR**

Cód.	Descripción del producto	Francia importa desde el Ecuador			Ecuador exporta hacia el mundo		
		Valor 2015	Valor 2016	Valor 2017	Valor 2015	Valor 2016	Valor 2017
0306	Crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, congelados, secos, salados ahumados, incluso, crustáceos cocidos al vapor, la harina, polvo y pellets, aptos para el consumo humano	227.404	233.283	232.393	2287.403	2587.434	3047.028
0304	Filetes y demás carne de pescado, incl. picada, frescos, o congelados	2.742	1.763	1.162	110.124	91.497	94.324
0307	Moluscos, aptos para el consumo, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; aptos para el consumo humano.	4	1	216	4.046	4.676	4.557
0303	Pescado, congelado (excepto filetes y demás carne de pescado partida 0304)	326	0	39	75.667	88.326	83.292
0305	Pescado seco, salado, en salmuera; pescado ahumado, ahumado; harina, polvo y "pellets" de pescado aptos para la alimentación.	0	0	5	3.281	4.008	2.596
0302	Pescado fresco o refrigerado (excepto filetes y demás carne de pescado partida 0304)	375	26	0	71.145	63.423	64.069
0301	Invertebrados excepto los crustáceos y moluscos, vivos, salmuera frescos, congelados, secos, salados o en salmuera, y pellets de invertebrados.	0	0	0	639	743	537
0308	Peces vivos	0	0	0	1.568	1.894	1.856

Fuente: TRADE MAP International Trade Statistics (2017).**Recopilado:** Julia Costa (2018).

De acuerdo a (Ministère de l'Economie de l'Industrie et de lo Digital, 2017) las importaciones en Francia crecieron en un 6,93% “las compras al exterior representan el 24,12% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 55, de 189 países, del ranking respecto al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje”.

En el ranking mundial, las importaciones de Francia se ubican en uno de los países que tienen un mayor volumen, en el año 2017 asciendo a 552.770,6 millones de euros. Alemania, Bélgica y Holanda son los países que venden más productos a Francia.

Se debe hacer notar que el 2017 fue un año que produjo una balanza comercial negativa, pese a que las exportaciones aumentaron, éstas no alcanzaron a superar las exportaciones.

Si miramos la evolución de las importaciones en Francia en los últimos años se observa que se han incrementado respecto a 2016, como ya hemos visto, al igual que ocurre respecto a 2007 cuando fueron de 460.314,8 millones de euros, que suponía un 23,71% de su PIB (201: párr.5).

La información que presenta (Internacional Trade Statics, 2017), mediante la cual se determina que hay un ligero aumento en el valor de las importaciones de acuerdo al código 303 en el que se inserta los productos de las ranas, con relación al año anterior, lo que se convierte en un indicador aceptable para que el país haga las respectivas importaciones.

2.9.7. El mercado de ranas en Francia

Entre unos de los principales países exportadores mayoritarios tenemos a Indonesia que, durante los últimos años, ha comenzado a importar y distribuir Rana Macrodom, que es muy apetecida en países como Francia y Alemania, no obstante, la compra masiva de este producto se da en las cercanías del país, ya que son los mismos asiáticos los mayores consumidores de este producto.

A pesar de ello, la demanda en países como Bélgica, Holanda y Francia sigue en aumento. Dentro de la Unión Europea, son considerados como los mayores importadores de ancas de rana, aunque una parte significativa de las importaciones

no es para consumo directo, sino para reexportación del producto, convirtiéndose en países intermediarios. Además, una cantidad considerable del producto no llega a estos países como producto procesado, sino como ranas vivas, las cuales son procesadas en Europa y comercializadas en la región. A pesar de la gran competencia que existe en el mercado europeo, la exportación puede ser factible ya que la diferenciación y la calidad del producto ofertado pueden brindar un plus valor en el mercado Francés (Texeira, D.).

Francia se encuentra entre los principales países importadores de ranas. Las ancas de rana son un atractivo negocio pues generan grandes ingresos en este mercado, la demanda es cada vez mayor debido a su peculiar carne blanca y exquisitos platos gourmets que se preparan en lujosos restaurantes europeos.

Las ancas de rana, son consideradas una delicatessen y un producto alimenticio exclusivo, con demanda internacional insatisfecha, especialmente en Europa (Italia, Alemania, Suiza y Francia) y en menor medida, en Estados y Japón. La ranicultura tiene asegurado un nicho de mercado muy importante en supermercados, clínicas, restaurante y otros (Debernardi & Alderete).

Los gourmets de calificados restaurante prefieren prepararlas a la provenzal o doras con manteca y transformar sus partes sobrantes en propuestas como los brochetes de ancas deshuesadas, que constituyen un plato refinado y delicioso. En fresco o congelado el producto se comercializa en pescaderías y supermercados a un precio que oscila entre los \$ 25,00 y \$ 30,00 el kilogramo. (Debernardi: 3)

En la actualidad este tipo de carne es muy apetecida a nivel mundial debido a su sabor único, su alto contenido en proteínas y su porcentaje de asimilación nutritiva para el cuerpo humano.

2.9.8. Aceptación de las ranas en Francia

De acuerdo a los manuscritos procedentes de China, la carne de carne de rana era un alimento delicado, durante más de 40 años. El padre de la historia, Herodoto, mencionaba que los griegos servían carne de rana en los banquetes que ofrecían a los nobles. Los romanos asimilaron de los griegos el hábito de incluirlas

en los menús, consumiendo su carne. A través de los siglos, el hombre ha utilizado a las ranas, no solamente como alimento, sino también como un animal religioso (Luchini, 2002: 1).

En Francia y China, por muchos años las ranas se consideran como un alimento delicado, recientemente es que aparecen en los menús como un ítem importante y en un número creciente de restaurantes “gourmets”, debido a la calidad y a las características de salud de su carne-

Francia es el mayor importador y consumidor de carne de rana, que lo proveen especialmente los países asiáticos, como Indonesia, hay que anotar que muchas de estas importaciones son procesadas y re-exportadas hacia otros países, donde gran parte se las re empacan, bajo sus propias marcas, antes de su distribución (Luchini, 2002).

El mercado francés de acuerdo al autor, requiere diferentes tallas de ancas de ranas de acuerdo a las preferencias regionales; las más grandes son apetecidas en el norte; los restaurantes las prefieren talla mediana.

Existe preferencia general por las ancas de ranas presentadas bajo el estilo “corte parisino”. Los platos de carne de rana en los restaurantes de Francia y Bélgica son en general presentados como “entrada”, antes del plato principal. El más común es “Ranas a la provenzal”, cocidas en manteca con perejil y ajo. El consumo principal de platos de rana se produce en los hoteles y restaurantes. El resto se comercializa en los negocios de venta al público y mercados, a un precio promedio de \$ 16,70 a 32,50 por kilo (2002: 33).

Entre unos de los principales países exportadores mayoritarios tenemos a Indonesia que, durante los últimos años, ha comenzado a importar y distribuir Rana Macrodon, que es muy apetecida en países como Francia y Alemania, no obstante, la compra masiva de este producto se da en las cercanías del país, ya que son los mismos asiáticos los mayores consumidores de este producto.

A pesar de ello, la demanda en países como Bélgica, Holanda y Francia sigue en aumento. Dentro de la Unión Europea, son considerados como los mayores importadores de ancas de rana, aunque una parte significativa de las

importaciones no es para consumo directo, sino para reexportación del producto, convirtiéndose en países intermediarios.

Además, una cantidad considerable del producto no llega a estos países como producto procesado, sino como ranas vivas, las cuales son procesadas en Europa y comercializadas en la región. A pesar de la gran competencia que existe en el mercado europeo, la exportación puede ser factible ya que la diferenciación y la calidad del producto ofertado pueden brindar un plus valor en el mercado Francés (Texeira, D.).

Las ancas de rana, se consideran una delicatesen y un producto alimenticio exclusivo, con demanda internacional insatisfecha, especialmente en Europa (Italia, Alemania, Suiza y Francia) y en menor medida, en Estados y Japón. La ranicultura tiene asegurado un nicho de mercado muy importante en supermercados, clínicas, restaurante y otros (Debernardi & Alderete).

Los gourmets de calificados restaurante prefieren prepararlas a la provenzal o doradas con manteca y transformar sus partes sobrantes en propuestas como los brochetes de ancas deshuesadas, que constituyen un plato refinado y delicioso. En fresco o congelado el producto se comercializa en pescaderías y supermercados a buen precio (Deberdardi: 3)

En la actualidad este tipo de carne es muy apetecida a nivel mundial debido a su sabor único, su alto contenido en proteínas y su porcentaje de asimilación nutritiva para el cuerpo humano.

Aclarando que, Francia se encuentra entre los principales países importadores de ranas. Las ancas de rana son un atractivo negocio pues generan grandes ingresos en este mercado, la demanda es cada vez mayor debido a su peculiar carne blanca y exquisitos platos gourmets que se preparan en lujosos restaurantes europeos.

2.9.9. Requisitos para exportar ranas

En términos generales, la exportación puede ser definida como el envío de un insumo, producto o servicio hacia el extranjero, lo cual tiene un propósito comercial. Las exportaciones tienen un efecto directo en la balanza comercial, ya que esta es definida como el valor total de las ventas y las compras de mercancías que se realizaron en los procesos de intercambio con el exterior durante un periodo determinado. Esto muestra los resultados de las actividades comerciales de los países y visualiza lo que el país demanda y la manera en como cubre las necesidades mediante su oferta de productos. Además, brinda la oportunidad de determinar áreas insatisfechas que pueden ser aprovechadas (Huesca Rodriguez, 2012).

En este contexto, la exportación es un proceso que, según el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (2017), permite la salida de productos o mercancías fuera de los límites geográficos ecuatorianos, siempre y cuando se dé el cumplimiento de las normativas legales del país.

El proceso de exportación debe seguir un proceso determinado por la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador):

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

Primeramente se debe adquirir un RUC (registro único de contribuyentes) en cual es facilitado por el SRI (servicio de rentas internas). En este proceso se debe especificar el tipo de actividad económica que la persona o entidad realiza. Luego, se debe llenar el “Formulario de registro en el catastro de exportadores”.

El segundo paso es obtener un certificado electrónico necesario para la firma digital y autenticación. Este certificado es entregado por dos instituciones: El BCE (Banco Central del Ecuador) y Security Data.

Una firma electrónica es definida como un certificado digitalizado el cual se encuentra necesariamente asociada a una persona. Este tipo de certificados de acuerdo a la normativa vigente de cada país, pueden poseer validez equivalente a una firma física realizada por una persona.

De acuerdo a la normativa del BCE los procesos de aprobación, pago y emisión de certificados digitales se realizarán de forma exclusiva en las sucursales del registro civil que se encuentran con la respectiva autorización del BCE. (Dirección Nacional de Servicios Financieros, 2016).

Por otra parte, en lo referente a la obtención de la firma electrónica mediante Security Data, primero se debe enviar un correo electrónico con los requisitos, luego realizar el pago correspondiente por el servicio y por último asistir a una cita con la documentación física y original que previamente será demandada. Con este proceso se accede al servicio de una firma digital (SecurityDATA, 2017).

El paso siguiente necesario para poder realizar exportaciones es realizar un registro en ECUAPASS, el cual es un servicio proporcionado por la SENAE, el cual brinda facilidades en los procesos aduaneros, ofertando seguridad y reforzamiento del control, con la finalidad de ahorrar tiempo en los trámites de exportación e importación. Además, al contar con el respectivo registro de la firma electrónica del usuario, los trámites pueden ser realizados desde cualquier lugar, siendo accesible desde cualquier dispositivo electrónico compatible con el sistema. En esta plataforma se deberá actualizar la base de datos, crear un usuario y contraseña, estar de acuerdo con las políticas de uso y realizar el registro de la firma electrónica (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017).

De acuerdo con la normativa de la SENAE (2012), en la decisión No. 671, en el artículo 42, se especifica que la declaración de los productos de exportación deberá ser hecha durante los 30 días que inician desde la aprobación de la declaración aduanera de exportación.

2.9.10. Requisitos para exportar a la Unión Europea.

La Unión Europea es considerada como el continente con mayor número de importaciones de productos de acuicultura. Entre los principales productos que exportó Ecuador hacia la Unión Europea durante el año 2016 se encuentran el banano fresco, langostinos del género *Penaeus* spp, preparaciones de atún, cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, rosas frescas, extractos, esencias y concentrados de café. No obstante, la exportación de ancas de rana no figura entre los principales productos de exportación. Por lo que se puede especular que los canales de comercialización del producto no son los adecuados (Van Steen & Saurenbach, 2017). De acuerdo a esto, y siendo Francia el objetivo de mercado del presente trabajo investigativo, se analizan las normativas para la correcta exportación de productos.

Todos los países de la Unión Europea obedecen a un estándar de normas y reglamentos presentes en todo el continente, ya que “La comisión europea” es la encargada de determinar las normativas para la importación, así como la emisión de certificados para países fuera de esta organización. Dentro de los lineamientos impuestos en la UE para la exportación de productos de acuicultura, se toma en cuenta la certificación de las autoridades de control sanitario del país exportador, por lo que, la exportación de ancas de rana tendrá que contar con la previa aprobación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, que provee a los productos de un registro sanitario y la garantía de que los procesos de producción e higiene son los adecuados. En este contexto, para lograr la autorización de exportación, la Unión Europea debe reconocer a la autoridad sanitaria del país, reconocer el control de residuos, contaminantes y aditivos y aprobar a la empresa productora. Además, la UE exige que el estado exportador se encuentre en condiciones de brindar garantías en lo que respecta a la higiene y salud pública. En cuanto a los productos de acuicultura, se deben ofrecer controles en cuanto a metales pesados, productos contaminantes, plaguicidas, fármacos veterinarios, entre otros.

Además, las autoridades nacionales deben realizar constantes inspecciones y evaluaciones del cumplimiento de los requisitos exigidos. Para determinar el cumplimiento por parte de los empresarios y las instituciones gubernamentales, la oficina alimentaria y veterinaria de la comisión europea realiza constantes inspecciones generando un nivel de confianza en el país exportador (Ministerio de Comercio exterior y turismo, 2010).

Como dato adicional, el producto se empaca de diversas formas dependiendo el país de destino. En primer lugar, cada par de ancas deben ser empacadas en bolsas individuales cuyo componente principal es el polietileno. En la Unión Europea se exige que el producto deba ser congelado mediante la “técnica de congelado instantáneo” o IQF, procedimiento en el cual se colocan los productos en un túnel provisto de una malla de acero inoxidable en la que se hace descender la temperatura mediante corrientes de aire; así la temperatura desciende de -20°C hasta -30°C.

En uno de los extremos del dispositivo se encuentra una bolsa de vacío la cual es sellada con el producto dentro. En contraste, el mercado de Estados Unidos prefiere otro tipo de empaque, el llamado “shatter pack” en bloques sin hielo. El mercado estadounidense es propicio para las ancas de rana de cultivo, ya que el consumidor norteamericano prefiere un producto de gran tamaño (Texeira D.).

Un aspecto a tener en cuenta es el “derecho a libre tránsito” el cual rige para toda la UE. Este derecho hace referencia a la libre compra y venta de mercancías en los países miembros con lo cual la diversidad de mercancías ofertadas a los consumidores se amplía en grandes términos. Por otra parte, una vez que una mercancía ha ingresado al territorio europeo, esta puede circular libremente por cualquiera de los países miembros, beneficiando a las empresas en lo que respecta a distribución. Las restricciones que se imponen a este derecho obedecen principalmente a finalidades como al cuidado del medio ambiente o al cuidado de la salud pública.

En este contexto, un producto que cumpla con todas las normativas de calidad, medio ambientales y de salubridad no tendrá problemas en circular libremente por la unión europea. Otro de los aspectos que resulta necesario recalcar es que en el artículo 34 del TFUE (Tratado de funcionamiento de la Unión Europea) se explicita que no se pueden imponer restricciones cuantitativas a la importación de mercancías desde países miembros como desde países externos a la organización. No obstante, existen las barreras comerciales que dependen de las disposiciones administrativas de cada estado miembro; estas políticas son implementadas por diversas razones, entre las cuales encontramos: dar preferencia a los productos elaborados dentro del país o también, pueden ser una consecuencia de alguna política general que provoque un efecto secundario.

Además, pueden presentarse trabas referidas a las acciones de importación como es la obligatoriedad de poseer una licencia de importación, la realización de inspecciones sanitarias veterinarias y fitosanitarias que no arrojen resultados positivos, controles en las aduanas de los países importadores, que pueden provocar un incremento en los precios de los productos y que además generan demoras y gastos extras para las empresas. Por otra parte, existen prohibiciones a determinados productos y sustancias por parte de cada país miembro. Las principales restricciones son impuestas a mercancías alimentarias, químicas, suplementos y vitaminas. Estas medidas están fundamentadas en la protección de la vida, medio ambiente y la salud de los seres humanos. Sin embargo, para implementar estas restricciones, los estados deberán demostrar que la decisión es necesaria y que la mercancía representa un gran riesgo para la población. En este sentido, se deben presentar datos nutricionales, estadísticos, y estudios relacionados al caso (Comisión Europea Empresa e Industria, 2010).

De acuerdo a todo lo anterior, la exportación hacia la Unión Europea representa ciertas ventajas, ya que además de posibilitar un mercado en un solo estado miembro, con el derecho al libre tránsito, se incrementa la demanda del producto. Asimismo, si el producto de exportación cumple con los estándares de calidad y con las normativas sanitarias que exige la organización, no tendrá ningún problema para ser comercializado.

La revisión de la temática que se desarrolló en este capítulo de la investigación, permitió tener un fundamento teórico y referencial de la ventaja competitiva, cuya importancia es incuestionable para que se consolide un negocio dentro de la Empresa. En el presente estudio, el aporte teórico fue decisivo a la hora de trabajar el segundo objetivo particular cuyo eje dinamizador la constituye la ventaja competitiva.

2.10. La Ventaja Competitiva en la ASOPIUNANK

El referente teórico de este capítulo que se denomina Ventaja Competitiva, orientó a la ASOPIUNANK, a que analice si las teorías concebidas por Porter en torno al tema, más los resultados de la investigación, permiten examinar no solo los aspectos que determinan la ventaja que tiene sobre sus competidores, sino que existe la posibilidad de mantenerse arriba, innovando, cambiando aspectos que la cotidianidad del mercado lo impone.

Cuando existe cierta ventaja competitiva sostenible en el tiempo y en el espacio dentro del mercado, debe cuidarse esta posición de privilegio en la que está presentes los tres puntos: satisfacción del cliente; disminución de los costos de empresa y búsqueda de innovaciones que impacten por su calidad y sostenibilidad.

Con propiedad se asume que la estrategia de diferenciación, la ASOPIUNANK debe mantenerla, ya que hace énfasis en distinguir al producto de los similares, además, permite obtener ventaja competitiva.

La ventaja en la ASOPIUNANK está en la diferenciación, que se demuestra en la aceptación y calidad de su producción, aunque el precio es 10% mayor al que ofrecen otros países como Taiwán.

Lealtad a la marca: se invidencia en la Asociación, ya que cuentan con un cliente 20 años, el mismo que dada la calidad del producto sigue fiel a la Asociación.

No se considera ningún sustituto: se enfoca en que a pesar de que existan productos o servicios similares en el mercado, la calidad y el diseño marcan una gran diferencia, que los otros productos no tienen. La ASOPIUNANK considera que en este aspecto no existe presión, las características y las propiedades de la carne de rana (cero grasas y calidad de proteína) determinan que no existe un producto sustituto.

2.10.1. Ventaja Competitiva para diversificar la producción.

Los resultados de la investigación que serán expuestos en el subsiguiente capítulo confrontados con los fundamentos teóricos expuestos por Porter, permiten determinar que la ventaja competitiva que posee la ASOPIUNANK se ha dado porque su producción es sostenible en el tiempo y en el espacio dentro del mercado, posición de privilegio que debe cuidarse en base a los tres puntos claves: satisfacción del cliente; disminución de los costos de empresa y búsqueda de innovaciones que impacten por su calidad y sostenibilidad a pesar de no tener criterios empresariales establecidos.

CAPÍTULO TRES:

DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN Y MERCADOS

Diversificar la producción y los mercados es el título del capítulo tres de la presente investigación. Diversificación es un proceso por el cual la empresa amplía su gama de productos. Se hace notar que la diversificación ocurre cuando la empresa está convencida que mantiene únicamente un producto o en el mejor de los casos de unos pocos. Aclarando un poco más, diversificar, es convertir en múltiple y diverso lo que hasta ese entonces era semejante y único. Se debe tomar en cuenta que la diversificación no solo depende del crecimiento y rentabilidad, sino también de la capacidad de la empresa para desarrollar la nueva actividad. La empresa puede diversificar su producción además porque no cumple sus objetivos de la empresa; o porque los excedentes rentables superan los recursos para expandirse.

En este apartado se analizan los aspectos teóricos y referencias en torno a los elementos que constituyen la producción de la ASOPIUNANK; como punto de partida se conceptualiza a la ranicultura, es importante revisar aspectos de la Rana Catesbeiana, qué productos pueden derivarse de las ranas, para finalmente analizar que dentro del estudio de Porter, se presente la estrategia para diversificar la producción.

3.1. Ranicultura.

La ranicultura es una actividad pecuaria que consiste en la crianza de ranas en cautiverio y sin afectar al medio ambiente.

El sector ranícola en el país se constituye en un sector productivo, relativamente joven que se encuentra atravesando por problemas estructurales que amenazan su permanencia en el contexto internacional que es donde actualmente tiene mayor presencia por el flujo de exportaciones que lleva a cabo (Carrión, Carrión, Costa, & Costa, 2010).

3.2. Rana Viva.

El comercio de las ranas de acuerdo a Villacís Sandoval y Zurita Blacio (2002) se ha convertido en una industria que genera un conjunto amplio de productos y subproductos que son atractivos para mercados locales, nacionales e internacionales. La rana viva en sus diferentes etapas constituye el primer producto para la comercialización. El potencial de aprovechamiento de la Rana Toro es de, prácticamente, 100%, aunque en la actualidad su carne tiene un mayor aprovechamiento comercial. (2002:10).

3.3. Rana Catesbeiana.

En la publicación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2005), señala que la Rana Catesbeiana, “es una de las ranas más grandes del género Rana; puede alcanzar hasta 20 cm de longitud hocico-cloaca (LHC) y hasta 800 g de peso. Cuerpo robusto, cabeza ancha y plana”

Su contextura es de piel suave y lisa, tiene un color verde pálido dominante con manchas marrones sobre las partes laterales y dorsal del cuerpo, incluyendo miembros y cabeza. Lado abdominal blanco. En machos adultos, el abdomen superior se vuelve temporalmente amarillento al aproximarse la madurez sexual. Miembros anteriores cortos. Patas posteriores robustas y largas (representando hasta 50 por ciento de la longitud total del cuerpo y hasta 40 por ciento del peso total). Tanto los miembros anteriores como posteriores poseen membranas interdigitales. El dimorfismo sexual está presente en esta especie, aunque sólo es visible cuando se alcanza la etapa de pre-adulto (2005: párr. 1).

3.4. Explotar la Rana Toro.

Es necesario mantener niveles de control durante todo el proceso de crianza y desarrollo de la rana, utilizando para ello, cultivos semi-controlados, efectuando programas que contemple la construcción o el acondicionamiento de instalaciones que permitan un sostenido control en el desarrollo de las diferentes etapas, contando con infraestructura para la reproducción y crecimiento, para llevar a cabo un control directo del cultivo de la especie, y de su alimentación la que debe ser variada para privilegiar el desarrollo físico y reducir su mortalidad a

un 50% en comparación con la natural Gobierno del Estado de Nayarit, (2005: 13).

3.5. Sistemas de crianza de ranas.

La crianza de ranas se opera desde diferentes sistemas y va de acuerdo a la densidad de los anfibios, a las instalaciones y a la alimentación que reciben. Aquí recobra importancia el propósito o los fines del cultivo el que puede hacerse desde el punto de vista comercial o científico específicas. Así se puede considerar los sistemas extensivo, semi-intensivo e intensivo, basados en el nivel de concentración de animales. Carrión y otros (2010: 45).

- La crianza extensiva es la fase del ciclo biológico de la rana, presente en el manejo de la fauna y repoblación de determinada especie y en determinada área. Cuando se considera de utilidad la caza de los animales, se determinan parámetros con respecto al tamaño, períodos de veda y de caza propiamente dicha. Muy utilizado en los países orientales. Consecuentemente se toman los desoves, que son trasladados a tanques semejantes a los de los peces, donde se promueve la crianza de renacuajos hasta el final de la metamorfosis.
- En la crianza semi-intensiva se toma una densidad media de 10 ranas por metro cuadrado de acuerdo a las instalaciones y características de alimentación. El trabajador del ranario le ofrece una parte del alimento y la otra es obtenida en el ambiente natural, por lo que la sobrevivencia del animal depende de la habilidad que tenga para disputar el alimento que la naturaleza ofrece.
- En la crianza intensiva se suministra todo el alimento a las ranas, sin embargo de lo cual a veces lo disputan. En este sistema se debe tener el máximo conocimiento sobre las instalaciones y el manejo adecuado de las ranas respetando cronogramas y técnicas durante todo el flujo de la crianza.

3.6. Aceptación del producto a nivel nacional.

En el Ecuador el consumo de ancas de rana es limitado, porque esta cultura alimentaria no pertenece al contexto nacional. El consumo se ha limitado en gran parte a los huéspedes de los hoteles de lujo que ofertan el producto a quienes visitan el país, restaurantes de comida francesa gourmet. En la actualidad existe un aumento de la demanda de ancas de rana en la provincia de Zamora, pero se limita en gran parte a este territorio. Esto puede deberse a que esta provincia es la mayor productora de ancas de rana a nivel nacional. (Aragón Domínguez, 2010).

3.7. Productos derivados de las ranas.

La producción de rana representa una alternativa de mercado, pues además de su carne se obtienen subproductos como piel, aceite, harina, los cuales cada vez tienen mayor demanda en México y en el extranjero.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México (2016), al respecto detalla algunos derivados de las ranas, entre los que menciona.

- Carne de rana: producto gourmet de agradable sabor, fácil digestión, libre de grasa y colesterol, así como de gran valor nutricional.
- Ancas de rana: manjar muy apreciado por los chefs y los comensales más exigentes, tienen un sabor suave, además cuentan con un alto contenido de hierro, proteínas, calcio y otros nutrientes.
- La piel de la rana presenta cualidades de impermeabilidad, flexibilidad, suavidad y alta resistencia, lo que la hace perfecta para la confección de billeteras, carteras, bolsos y chalecos.
- La grasa de rana sirve para la fabricación de medicina y cosméticos.
- La harina de rana es empleada para elaborar productos alimenticios para animales.

3.8. Estrategia para diversificar la producción.

Diversificar la producción significa crear una estrategia que permita a la empresa ingresar a nuevos mercados, creando nuevos productos. Sin embargo; hay que se debe considerar, que si la estrategia no está diseñada de acuerdo al tipo, a los recursos y a la demanda, puede ocasionar pérdidas económicas y estratégicas al negocio de la empresa.

La estrategia de diversificar la producción es utilizada cada vez más por las empresas que buscan en nuevos mercados oportunidades de crecer y estar presentes, ser competitivos y consolidar la empresa. (Molina Martínez & Gastélum Valdez, 2015).

De acuerdo a las características de la empresa, se debe considerar el tipo de diversificación (2015: 49), que puede ser:

- Diversificación horizontal: aquí se conciben nuevos productos, para satisfacer las necesidades de la clientela que ya tiene la empresa.
- Diversificación concéntrica: que integra productos que están relacionados con la actividad de la empresa; y,
- Diversificación conglomerada: que se basa en crear productos que no tienen relación con las actividades que realiza la empresa, y que está destinada a potenciales clientes

La estrategia de diversificación es una decisión importante de la empresa, que desea ingresar a sectores del mercado más amplios, a través de, nuevos productos, que puede traerle muchos beneficios y la consolidación del negocio a largo plazo, al reducir los riesgos de estabilidad de la producción. Diseñar la estrategia de diversificación, significa tomar riesgos y asumirlos, porque, si bien muchas empresas salen victoriosas muchas otras realizan planes desastrosos que llevan a una desafortunada pérdida. En la mayoría de casos las empresas donde los beneficios van en descenso y la probabilidad de fracasar es alta deciden ejecutar un plan de diversificación.

El capítulo tres dentro de la investigación abarca la temática de la producción de ranas, que fue el objeto mismo del presente estudio, y en cumplimiento del tercer objetivo particular se liga al estudio de Porter que orienta la creación de una estrategia para diversificar la producción.

3.9. Diversificar la producción en base a la estrategia de diferenciación.

La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, se constituyó como una empresa de crianza, producción y comercialización de la Rana Catesbeiana (Toro) con sede en el barrio Piuntza de la parroquia Guadalupe, cantón Zamora de la provincia de Zamora Chinchipe. En la actualidad cuenta con un punto de venta en la Granja Piuntza; desde allí se realiza la mayor cantidad de ventas a la comunidad de Piuntza y su área de influencia y se desarrolla el proceso de embalaje y transportación de las ranas a New York en los Estados Unidos, para venderlas al cliente que por varios años mantiene la Asociación en ese lugar.

Una vez que la ASOPIUNANK se sometió a un análisis bajo los lineamientos de las cinco Fuerzas Productivas propuestas por Michael Porter, se determinaron algunas falencias, pero también fortalezas, acotando estos dos aspectos, se considera oportuno proponer unos lineamientos para planificar en un futuro cercano llevar a cabo una estrategia de negocios que permita diversificar la producción e introducirse a otros mercados, concretamente al mercado francés.

3.9.1. Argumentos para diseñar la Estrategia de Diferenciación

Diversificar la producción es crear una estrategia que ajustada a las particularidades de la ASOPIUNANK es la Estrategia de la Diferenciación, para instaurar nuevos productos y buscar el ingreso a otros mercados.

Es así como en la ASOPIUNANK diversificar la producción se orienta a buscar en nuevos mercados oportunidades de crecer y estar presentes, o sea se

aspira a ser competitivos y consolidar la empresa. (Molina Martínez & Gastélum Valdez, 2015).

De acuerdo a las características de la empresa, se debe considerar el tipo de diversificación (2015: 49), que puede ser:

- Diversificación horizontal: aquí se conciben nuevos productos, para satisfacer las necesidades de la clientela que ya tiene la empresa.
- Diversificación concéntrica: que integra productos que están relacionados con la actividad de la empresa; y,
- Diversificación conglomerada: que se basa en crear productos que no tienen relación con las actividades que realiza la empresa, y que está destinada a potenciales clientes

La estrategia de diversificación es una decisión importante que hay que tomarla, para ingresar a sectores del mercado más amplios, a través de, nuevos productos, que puede traerle muchos beneficios y la consolidación del negocio a largo plazo, al reducir los riesgos de estabilidad de la producción. Diseñar la estrategia de diversificación, significa tomar riesgos y asumirlos, porque, si bien muchas empresas salen victoriosas muchas otras realizan planes desastrosos que llevan a una desafortunada pérdida. En la mayoría de casos las empresas donde los beneficios van en descenso y la probabilidad de fracasar es alta deciden ejecutar un plan de diversificación.

La diversificación de la producción que es una estrategia de negocio, busca aliarse con una de las estrategias, como las que propone Porter y en la ASOPIUNANK es la de Diferenciación

Al respecto (Porter M. E., 1980), dice que, la organización, debe ofrecer al mercado algo que sea novedoso y llamativo al consumidor, algo que no haya visto, oído, o sentido, algo, que despierte su atención por ser precisamente,

diferente. Diferenciarse significa sacrificar la participación de mercado, invertir en investigación, desarrollo y diseño de productos, creando una falta de compatibilidad con la estrategia de liderazgos de costos bajos y precios competitivos.

Se debe considerar que. “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2009: 103).

El primer aspecto a tomarse en cuenta es que el negocio de la empresa no es el único que existe, hay que considerar que siempre tendrá una clientela cautiva ávida de consumir, en el presente caso, lo que produce la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, mientras ésta esté acorde a los requerimientos de su clientela.

Es pertinente señalar, lo que con propiedad al respecto dice (Figuera, 2017) “Incluso grandes empresas líderes en el sector tienen que diferenciarse para seguir estando a la cabeza del mercado. Tal y como podríamos ver al analizar la estrategia de diferenciación de Coca – Cola”. Es habitual que las empresas traten de persuadir a clientes reales y potenciales en base a ofertas llamativas, buscan en definitiva convencer al consumidor que sus productos, son especiales. Así, el cliente crea una imagen de empresa prioritaria a la hora de adquirir un producto.

A la hora de diversificar la producción en base a la Estrategia de Diferenciación, se debe saber cómo diferenciarse de las otras que se constituyen en la competencia, bien podría hacerlo de acuerdo a las siguientes puntualizaciones:

- Una de las diferencias de un determinado producto o servicio, está dada en las características que se las puede observar y palpar. En el caso de las ranas producidas por la ASOPIUNANK, se han de tener en cuenta:
- Estado físico, si el animal se presenta como saludable.

- Un factor de mucha importancia en la actualidad es la utilización de la tecnología en los procesos de crianza y desarrollo de los anfibios. En el caso, de la ASOPIUNANK, tiene implementado un sistema de agua basado en la recirculación, que otorga beneficios en la protección de las ranas contra las bacterias, hongos, sin recurrir a la aplicación de antibióticos y otros anti bactericidas que pueden perjudicar la salud humana.
- Otra diferencia que marca la ASOPIUNANK es encontrarse en condiciones de ofrecer servicios de disponibilidad y entrega del producto en fechas razonables, pero que representen eficacia y eficiencia en los procesos y satisface los requerimientos del cliente.

Los resultados de la encuesta que se aplicó para conocer sobre los que a más de las ranas les gustaría comprar: Se pronunciaron por:

- ancas de rana;
- rana ahumada;
- nuggets de rana
- tilapia;
- tilapia ahumada;
- filetes de pescado; y, carnes en general.

En tal consideración, la mayoría de los clientes se inclinan por las ancas de rana, pero también se evidencia que recibirán con buenos ojos la diversificación de la producción de la ASOPIUNANK. Por lo que se debe incrementar la variedad de productos a ofrecerse, lo que conlleva un compromiso por parte de la Asociación de responsabilidad en lo que se refiere a la calidad del producto y atención al cliente.

3.9.2. Estrategias

La ASOPIUNANK, con el apoyo de la estrategia de diferenciación, debe concebir a sus productos como algo diferente, capaz de convencer a clientes

potenciales, específicamente del mercado francés, a que compren las ranas, claro, que esto conseguirá mediante un sostenido programa de marketing.

El programa de Marketing, tendrá que marcar la diferenciación de la producción de la ASOPIUNANK, debe promocionar, entre los otros los siguientes aspectos:

- Las características propias de la Asociación, considerada como empresa.
- La seriedad de empresa, lo que se evidencia por la fidelidad del comprador en los Estados Unidos, que en forma interrumpida compra las ranas por más de 20 años.

El marketing que permitirá introducir la producción de la ASOPIUNANK a otros mercados, contemplará las siguientes actividades:

- Diseñar una página Web, que incluya datos importantes de la ASOPIUNANK, como:
 - La historia de la organización.
 - Crianza y desarrollo de la producción en las instalaciones de la ASOPIUNANK.
 - Diferencias específicas de los productos que promociona la Asociación (propiedades de la carne, recetas gourmet, etc.).
- Los productos de la ASOPIUNANK se los promocionará también a través de folletos divulgativos,
- A través de las agencias que programan viajes a Francia.
- En revistas que se reparten en los transportes franceses.
- Artículos on line.

Se debe recordar que debe haber ingenio para aplicar las estrategias, lo que sí queda claro es que no se debe luchar contra posibles competidores, la competencia la marca la propia empresa y esto es a través de la diferenciación.

Se tiene la seguridad que si se logra una sostenida diversificación de los productos, se estará asegurando un mercado importante y por largos años, porque quienes conforman la Asociación tienen el firme propósito de trabajar por mejorar la producción y ofrecer productos de calidad a los clientes.

Por tanto no se debe descuidar dos aspectos importantes en la estrategia de diferenciación:

- Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad).
- Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.

VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación se planteó el siguiente objetivo general: identificar la ventaja competitiva de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, a través de las cinco fuerzas de Porter con el fin de que se sugieran nuevos mercados y nuevos productos. Para tal efecto, se estructuró una entrevista que se la realizó al Presidente de la ASOPIUNANKS y se aplicaron dos encuestas a los administradores de las granjas y a los consumidores que concurren al punto de ventas de la Asociación.

Para evaluar la matriz con la que se midió las fuerzas de Porter fue necesario asignar valores que van de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto. Tal como lo propone (Banoy S., 2013) es necesario calcular el valor relativo de cada una de las fuerzas en función de dos variables que son el grado y la rentabilidad que le corresponde al grado.

Los resultados de las dos encuestas realizadas tanto a los administradores como a los consumidores fueron tabulados tomando en cuenta los respectivos porcentajes de las alternativas propuestas en cada respuesta. En algunos ítems solo se consideró dos indicadores si y no; y, en las restantes los indicadores fueron tres sí, no y debe mejorar.

Para una mejor comprensión, cada uno de los resultados fueron representados en tablas y gráficos estadísticos ejemplificados de la siguiente forma:

6.1. Aplicación de los Instrumentos de investigación

a) Entrevista realizada al presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais.

Objetivo: Determinar cuáles de las cinco fuerzas de Porter generan ventaja competitiva en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais en base a la situación actual de la empresa.

Primer ítem de la Entrevista: Considera que la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, está amenazada por la entrada de nuevos competidores.

Si existe, hay la posibilidad de que ciudadanos Chinos residentes en Ecuador y ciudadanos del sector, con conocimientos en la crianza de estos animales se dediquen a esta actividad, tomando en cuenta que algunos ciudadanos chinos residentes en Ecuador ya lo han hecho con la producción del pez chame, que es un pez que vive en agua dulce o salada y tiene la particularidad de vivir bastante tiempo fuera del agua y lo están haciendo con el camarón. Ante esta situación como Asociación estamos tomando ciertas precauciones, se está implementando técnicas que nos permitirán tener una mejor producción tanto en calidad como en disminución de costos de producción.

La tecnología que estamos implementando son las de tratar el agua con pro bióticos lo que nos permite una mejor utilización del agua ya que la misma la recirculamos.

Esto nos permite mejorar la calidad del producto ya que no utilizamos antibióticos (la resistencia a los antibióticos debido al uso indiscriminado en la crianza de animales destinados al consumo humano hoy por hoy es una de los serios problemas de salud mundial).

También esta tecnología nos permite ser amigables con el medio ambiente toda vez que la cantidad de agua es utilizada es infinitamente menor ya que es reutilizada.

Análisis: La fuerza propuesta por Porter en relación a la amenaza por la presencia de nuevos competidores, en ASOPIUNANK, está presente; sin embargo, el riesgo de que ingresen nuevos competidores como lo menciona Porter dependerá en gran medida de las barreras actuales contra la entrada (pudiendo anotar al mercado como la principal barrera existente) y también de las represarías por parte de las empresas ya establecidas. Como mencionan los miembros de la Asociación ya han tomado medidas que de cierta forma permiten ser más competitivos en el precio y calidad; además hay que tomar en cuenta que el mercado que posee la Asociación es un mercado que permanece estable durante 20 años, sin olvidar que el proceso de producción puede estar sujeto a cambios innovadores que benefician la misma.

Segundo ítem de la entrevista: Según su criterio cuál es el poder de negociación que posee el único comprador de la Asociación en el mercado de Estados Unidos.

Al ser proveedores permanentes y a la calidad superior de nuestro producto en relación a los de la competencia de otros países y el no pago de aranceles para el ingreso de nuestro producto en Estados Unidos nos da un pequeño poder de negociación (en lo que respecta al precio) dependiendo de las estaciones, ya que estas vuelven a algunos productos de temporada para su comercialización. Al existir otros países productores incluso con precios más bajos hacen que esa pequeña ventaja que nos da la calidad del producto no sea determinante al momento de cerrar las negociaciones.

Análisis: Se debe considerar que el producto que comercializa la Asociación pese a ser un producto de alta rotación representa solo un rubro de los muchos que comercializa el cliente, en este caso y como menciona Porter el producto no es decisivo para la subsistencia del negocio del comprador.

Se debe indicar también que el cliente conoce perfectamente la oferta, demanda e incluso en ocasiones costos de producción, lo que determina cierta ventaja sobre el productor al momento de negociar coincidiendo con lo que señala Porter.

Tercer ítem de la entrevista: Se desea conocer su apreciación en torno al establecimiento de productos sustitutos a las ranas.

La Asociación considera que en este aspecto no existe presión, las características y las propiedades de la carne de rana (cero grasas y calidad de proteína) determinan que no existe un producto sustituto.

Análisis: Porter al referirse a los productos sustitutos indica que para que esta fuerza esté presente en una empresa se debe buscar otros productos que realicen la misma función; en ASOPIUNANK como lo indican los miembros de la Asociación, esta fuerza no está presente dado que hasta el momento no están identificados productos sustitutos.

Cuarto ítem de la entrevista: Considera usted que existe un buen poder de negociación con los proveedores de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais.

El mayor problema que enfrentamos, es con los proveedores de balanceado toda vez que las cantidades que necesitamos no son atractivas para las fábricas del país, lo que hace más difícil encontrar que las fabricas quieran producir este determinado alimento, por lo que tenemos que aceptar lo que nos venden, lo que ha dado paso a que busquemos el producto en otros lugares (Perú) sin lograr resultados positivos, lo que hace que el problema persista.

Análisis: El poder de negociación de los proveedores influye directamente en ASOPIUNANK debido a que los proveedores, en este caso el único, tiene el poder de negociación sobre el producto en lo que involucra el precio y la calidad. Porter dice que un grupo de proveedores es poderoso si posee las siguientes

características. El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende. En este punto el grupo de proveedores que menciona Porter se convierte en el proveedor, dado que ASOPIUNANK no ha logrado conseguir más que un solo, lo que incide en los precios, calidad y condiciones de transacción.

Otra de las características que menciona Porter es cuando la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores. La magnitud de la Asociación hace que esta no represente un rubro importante para el proveedor lo que determina que el poder de negociación sea manejado por el mismo. En base a lo que señala Porter el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador. En lo que respecta a este punto la Asociación depende en su totalidad para el proceso de producción, en razón que el insumo (balanceado) necesario no lo ofertan otras fábricas.

Quinto ítem de la entrevista: Estima usted que existen otros competidores que inciden en el proceso de negociación del producto.

En un inicio cuando se comenzó la actividad, existieron algunos productores, unos cuantos se unieron formando la Asociación y los otros se constituyeron en productores independientes, con el tiempo los productores independientes desaparecieron y en la actualidad el único productor exportador es ASOPIUNANK, por el momento no existe competencia local, sin embargo internacionalmente hay países que se dedican a la producción entre los que podemos anotar los países asiáticos como China y Taiwán.

Análisis: Del estudio y observación directa realizada se evidencia que la Asociación está sola en la actividad localmente hablando, lo cual permite que se desarrolle con tranquilidad sin dejar de mencionar que se ha pasado por alto algunos aspectos que influirían positivamente en la Asociación. La ausencia de competencia ha hecho que no se tome en cuenta las sugerencias que menciona Porter como recurrir a tácticas de competencia de precios, publicidad, mejorar el servicio o garantías a los clientes.

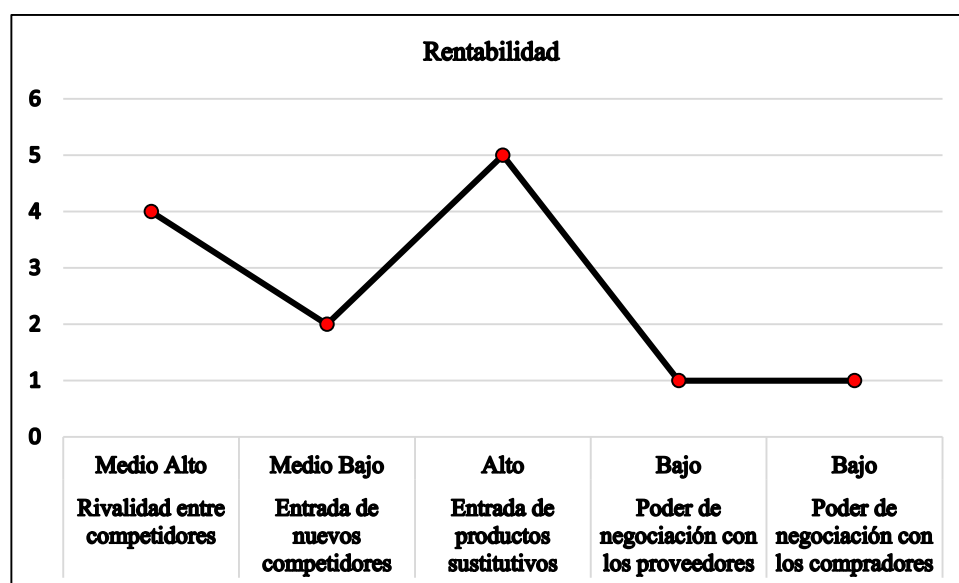
Interpretación: analizadas cada una de las fuerzas propuestas por Porter a través de la entrevista realizada al presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, corresponde otorgar un valor a cada fuerza, para determinar el alcance relativo de cada una de las fuerzas, en función de dos elementos: 1) el grado; y, 2) la rentabilidad que corresponde al grado, que se le asigna los siguientes valores: Alto=5; Alto-Medio=4; Medio=3; Medio-Bajo=2; Bajo=1 (Banoy S., 2013).

TABLA 3.
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE ASOPIUNANK

Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre competidores	Medio Alto	4
Entrada de nuevos competidores	Medio Bajo	2
Entrada de productos sustitutivos	Alto	5
Poder de negociación con los proveedores	Bajo	1
Poder de negociación con los compradores	Bajo	1
Total		13

Fuente: Entrevista al gerente de ASOPIUNANK
Elaboración: Julia Costa

GRÁFICO 8.
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE ASOPIUNANK



Fuente: Entrevista al gerente de ASOPIUNANK
Elaboración: Julia Costa

En lo que respecta a la entrada de nuevos competidores se determina que es posible con ciertas dificultades para los nuevos competidores, por lo que se le da un valor medio alto.

En lo que tiene que ver con el poder que posee el comprador se debe anotar que este se encuentra en su totalidad a favor del mismo, lo que determina un valor bajo.

En referencia a la presión proveniente de los productos sustitutos se determina que no existe en la actualidad productos que sustituyan a las ranas por lo que se otorga un valor alto.

El poder de negociación de los proveedores, por no existir una gran demanda son estos los que determinan la forma de negociación, otorgando a esta fuerza un valor bajo.

La falta de competidores permite el desarrollo de la actividad con tranquilidad, pero al mismo tiempo ha hecho que se descuiden algunos factores. Se determina para esta fuerza un valor medio alto.

Análisis de la entrevista: De acuerdo a los resultados de la entrevista efectuada al presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, se determina que las 5 fuerzas productivas de Porter actúan en ASOPIUNANK y determinan una ventaja competitiva con un valor relativo de MEDIO, lo que obliga a diseñar una estrategia adecuada y competitiva para mejorar el rendimiento de la Asociación.

b) Encuesta a los Administradores de las granjas que conforman la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais.

Objetivos: Establecer si las fuerzas actuales que se generan en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais permiten diseñar la estrategia de negocios para llegar al mercado francés.

- 1) ¿Considera que la producción de las granjas que conforman la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, se enmarca dentro de los parámetros de calidad que les permite el ingreso a otros mercados europeos?

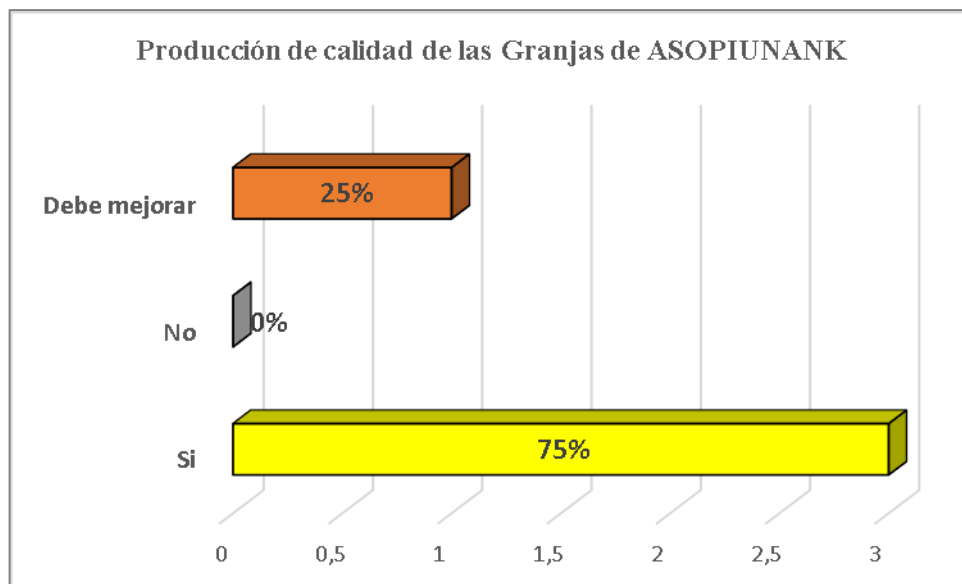
TABLA 4.
CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN

Indicadores	No.	%
Sí	3	75%
No	0	0%
Debe mejorar	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

GRÁFICO 9.
CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN



Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: A la pregunta: si la producción de las granjas se enmarca dentro de los parámetros de calidad, los 4 administradores a quienes se les aplicó la

encuesta, responden de la siguiente manera: 3, que representa el 75% contesta que sí; y, 1 administrador que es el 25% considera que debe mejorar el proceso de producción. La mayoría de los representantes de las granjas considera que la producción de las ranas es de calidad.

Interpretación: La producción de las granjas de la ASOPIUNANK, está en capacidad para poder ingresar en mercados europeos; sin embargo siempre es posible mejorar.

- 2) ¿Considera que quiénes suministran los productos que la Asociación requiere para la producción de las ranas, pueden fijar nuevos valores a los insumos, con notable afectación económica al proceso?

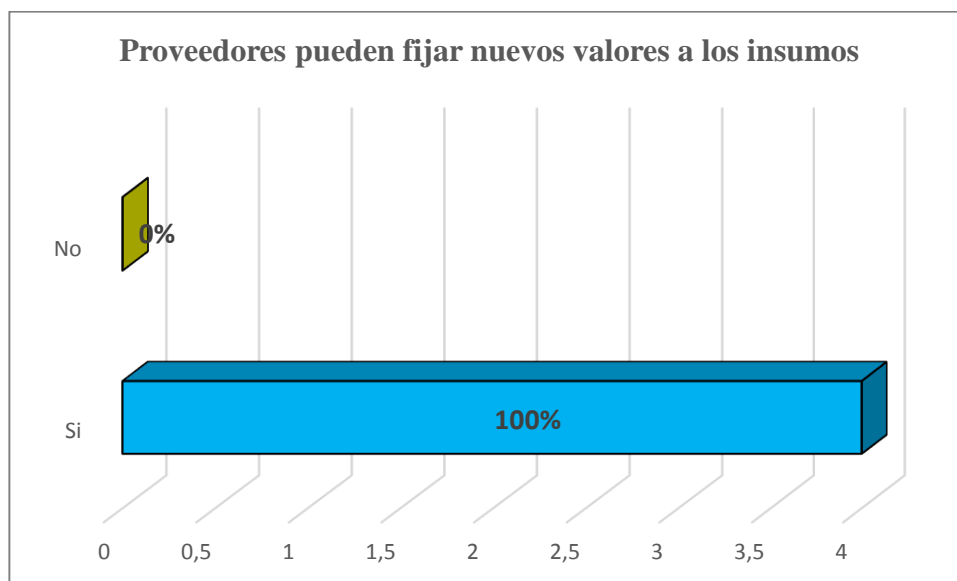
TABLA 5.
FIJACIÓN DE VALORES POR LOS PROVEEDORES

Indicadores	No.	%
Sí	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

GRÁFICO 10.
FIJACIÓN DE VALORES POR LOS PROVEEDORES



Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: A la pregunta, si los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK consideran que quienes suministran los insumos para la producción de las ranas pueden fijar nuevos valores, las 4 personas encuestadas, que representan el 100% contestan que sí. En tal consideración, el criterio es unánime.

Interpretación: Todos los administradores de la ASOPIUNANK consideran que los proveedores de los insumos para la producción de las ranas al fijar nuevos precios, alterarían los valores de producción, afectando económicamente a la Asociación, lo que determina una fuerza negativa en el proceso de producción.

- 3) ¿Cree usted que el desarrollo y la tecnología con la que cuenta la Asociación para producir, está en capacidad de posicionar su producto en el mercado europeo específicamente en el mercado francés?

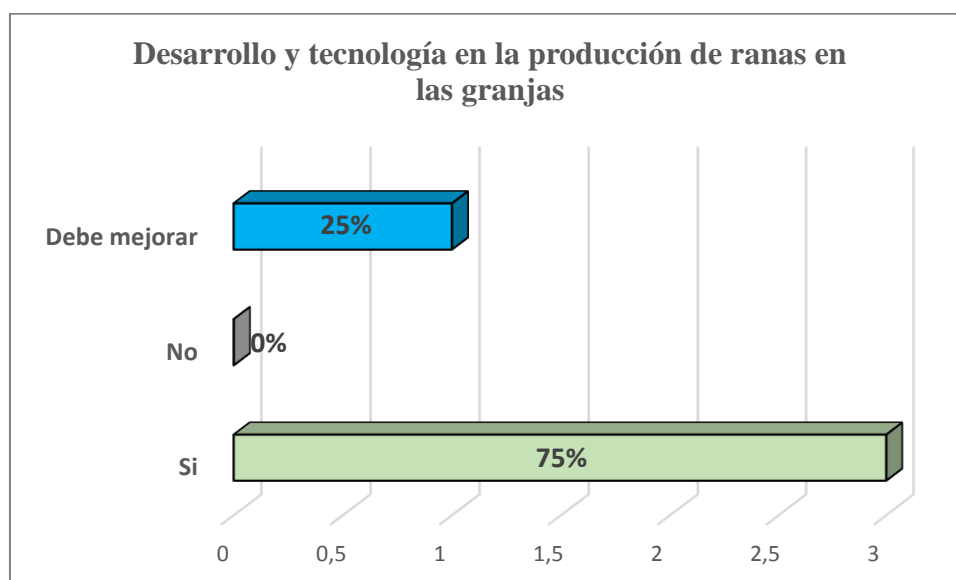
TABLA 6.
DESARROLLO Y TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN

Indicadores	No.	%
Sí	3	75%
No	0	0%
Debe mejorar	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa

GRÁFICO 11.
MEJORAS EN LA CRIANZA DE LAS RANAS



Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: De acuerdo a las respuestas de los 4 administradores de las granjas que conforman la ASOPIUNANK, 3 de ellos o sea el 75% consideran que un mejoramiento en la crianza y desarrollo de las ranas dentro de las instalaciones de las granjas, permitirá lanzar un buen marketing al producto; y, 1 administrador o sea el 25% considera que debe mejorar. En tal virtud, aunque la mayoría de los administradores consideran que la ASOPIUNANK cuenta con el desarrollo y la tecnología adecuada, se debe mejorar el proceso.

Interpretación: La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais cuenta con la tecnología necesaria para posicionar su producto en mercados europeos como el francés, sin descuidar innovaciones tecnológicas que permitan mejorar la producción.

- 4) Considera usted que la Asociación cuenta con una organización empresarial adecuada para realizar todos los procedimientos de exportación a nuevos mercados, como al mercado francés

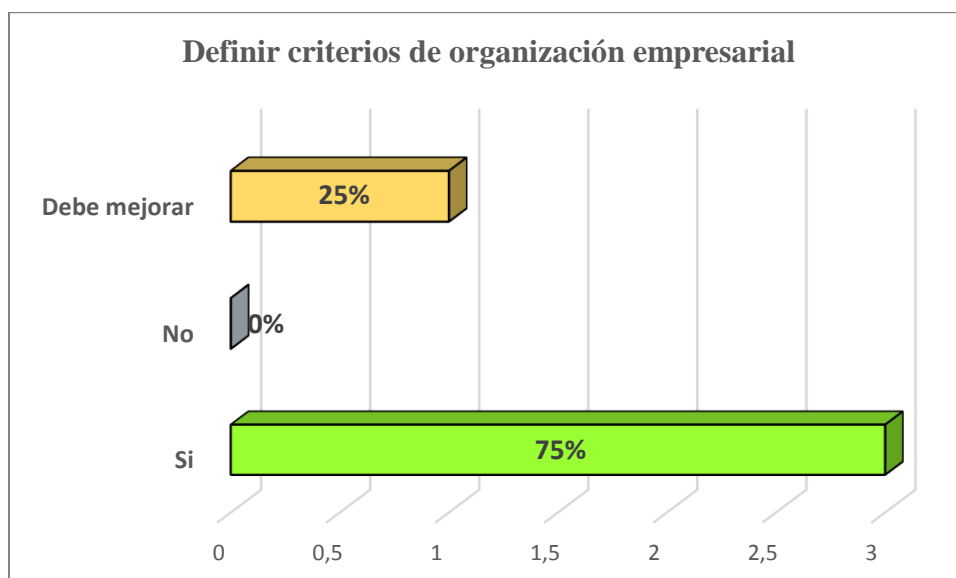
TABLA 7.
CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

Indicadores	No.	%
Sí	3	75%
No	0	0%
Debe mejorar	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

GRÁFICO 12.
DEFINIR CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: de acuerdo a las respuestas de los administradores de las granjas, en relación a la necesidad de definir criterios de organización empresarial, 3 de ellos que representan el 75% señalan que existe en la Asociación criterios de organización, mientras 1 administrador que es el 25% considera que debe mejorar este rubro, para obtener los resultados deseados.

Interpretación: La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais cuenta con criterio un empresarial necesario para realizar todo el procedimiento referente a la comercialización con el exterior.

- 5) Considera usted que la estrategia aplicada por ASOPIUNANK es suficiente para afrontar los nuevos retos de comercialización en el mercado francés.

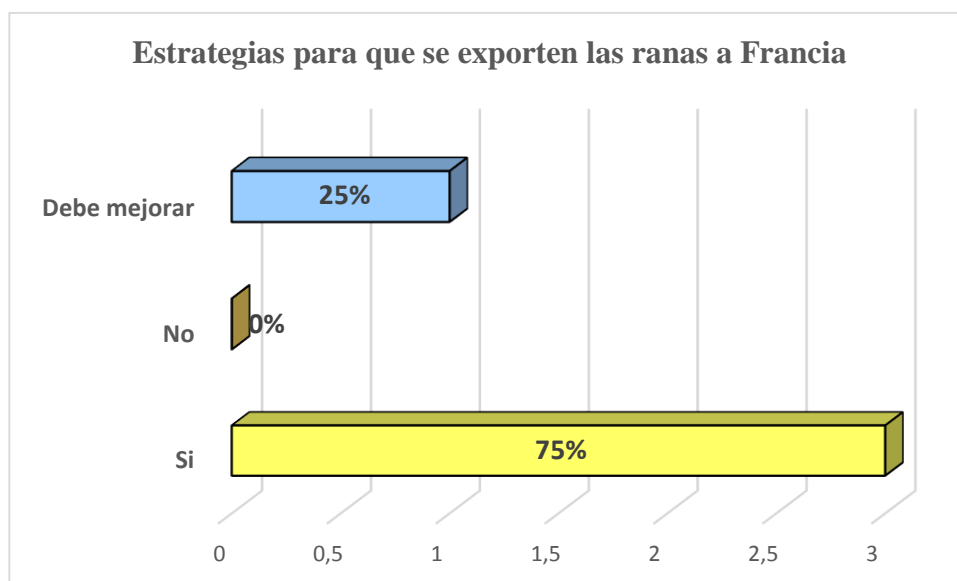
TABLA 8.
ESTRATEGIAS PARA EXPORTAR A FRANCIA

Indicadores	No.	%
Sí	3	75%
No	0	0%
Debe mejorar	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

GRÁFICO 13.
ESTRATEGIAS PARA EXPORTAR A FRANCIA



Fuente: Encuesta productores granjas

Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: En base a las contestaciones de los 4 administradores de las granjas de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, sobre la pregunta, que si la estrategia aplicada por ASOPIUNANK es suficiente para afrontar los nuevos retos de comercialización en el mercado francés, 3 de ellos o sea el 75% indican que sí; y 1 administrador que es el 25% manifiesta que debe mejorarse la estrategia que permita llegar al mercado francés, que es uno de los fines que persigue la Asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais.

Interpretación: La experiencia de más de 20 años adquirida en la comercialización con un país extranjero le da la solvencia a la Asociación para afrontar el reto de ingresar al mercado francés.

La Asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais, tiene los elementos necesarios, como los que se han emitido a través de la encuesta a los administradores de las granjas, para diseñar la estrategia de negocios que les permita llegar a otros mercados internacionales, como el mercado francés.

c) **Encuesta a los Clientes que acuden al Punto de Venta de la Granja “Piuntza”**

Objetivo: Crear una estrategia de negocios que permita a los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais diversificar su producción y abrir nuevos mercados

1) Con que frecuencia en la semana acude al punto de ventas

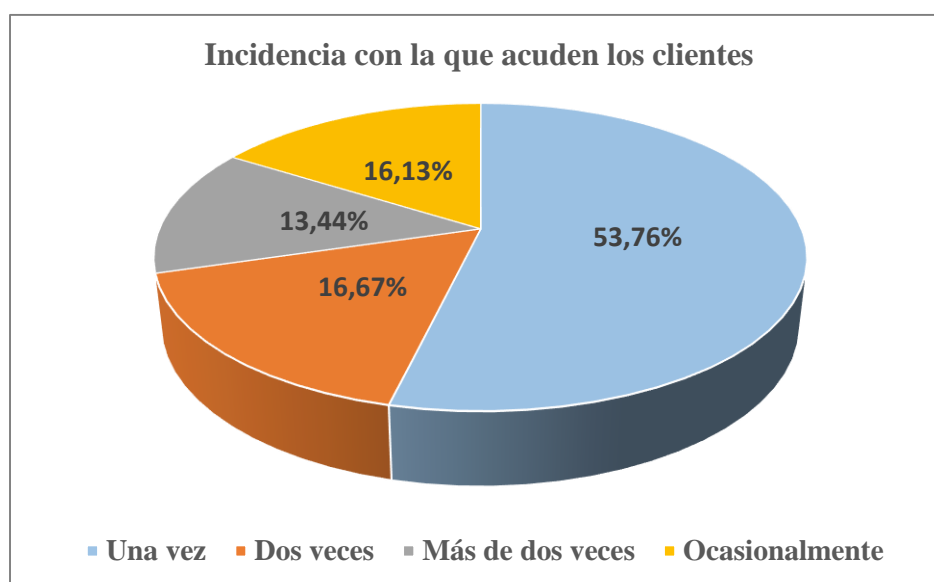
TABLA 9.
FRECUENCIA PUNTO DE VENTA

Indicadores	No.	%
Una vez	100	53,76%
Dos veces	31	16,67%
Más de dos veces	25	13,44%
Ocasionalmente	30	16,13%
TOTAL	186	100%

Fuente: Encuesta a los clientes que acuden al punto de venta

Elaboración: Julia Costa (2018).

GRÁFICO 14.
FRECUENCIA PUNTO DE VENTA



Fuente: Encuesta a los clientes que acuden al punto de venta

Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: Las respuestas de las 186 personas que fueron encuestadas en el punto de ventas de la Granja “Piuntza”, en relación a la pregunta sobre la frecuencia con la que se acude al local, son las siguientes: 100 que representan el 53,76% dicen que una vez por semana; 30 que es el 16,67% indican que acude dos veces; 25 o sea el 13,44% lo hace más de dos veces por semana; y, el 30 que constituyen el 16,13% ocasionalmente visitan este lugar. En consecuencia, la mayoría de las personas acuden al punto de ventas una vez por semana.

Interpretación: la mayoría de las personas que fueron encuestadas se las considera como una clientela importante para la Asociación, y más aún si se toma en cuenta, quienes acuden a comprar más de dos veces por semana; o los que ocasionalmente visitan este local, son personas que no viven en la localidad, son turistas o habitan en lugares cercanos, pero les gusta el producto.

2) ¿A más de ranas que otro producto le gustaría poder adquirir?

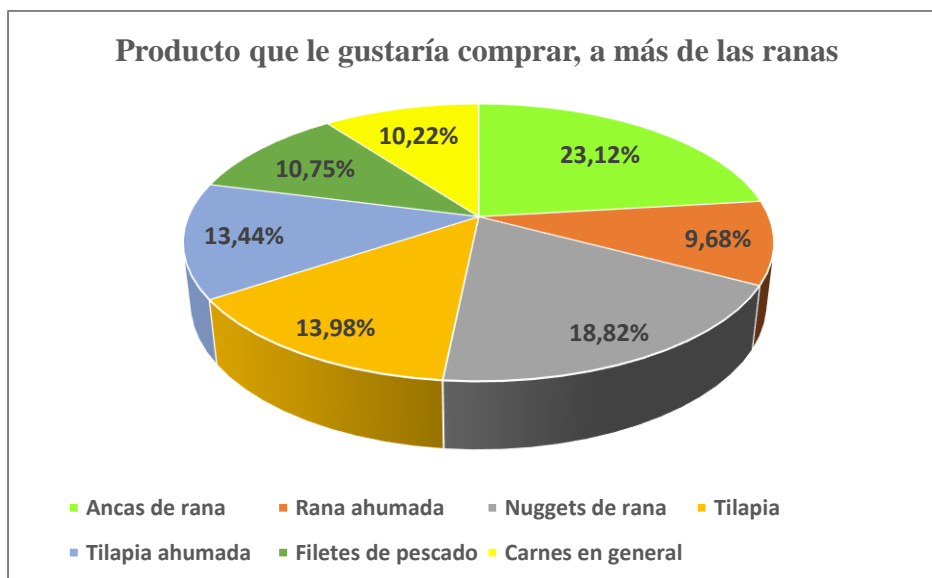
TABLA 10.
PRODUCTOS DE VENTA

Indicadores	No.	%
Ancas de rana	43	23,12%
Rana ahumada	18	9,68%
Nuggets de rana	35	18,82%
Tilapia	26	13,98%
Tilapia ahumada	25	13,44%
Filetes de pescado	20	10,75%
Carnes en general	19	10,22%
TOTAL	186	100%

Fuente: Encuesta a los clientes que acuden al punto de venta

Elaboración: Julia Costa (2018).

GRÁFICO 15.
PRODUCTOS DE VENTA



Fuente: Encuesta a los clientes que acuden al punto de venta

Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: las respuestas de las 186 personas que fueron encuestadas en el punto de ventas de la granja Piuntza sobre los productos que a más de las ranas les gustaría comprar son las siguientes: 43 que representan el 23,12% indican que prefieren ancas de rana; 18 encuestados o sea el 9,68% manifiestan que le gustaría rana ahumada; 35 personas que constituyen el 18,82% señalan que les gustaría nuggets de rana; 26 clientes que representan el 13,98% se inclinan por la tilapia; 25 encuestados que representan el 13,44% indican que le gustaría tilapia ahumada; 20 personas que constituyen el 10,75% manifiestan que prefieren filetes de pescado; y, 19 de las personas encuestadas o sea el 10,22% se inclinan por carnes en general. En tal consideración, la mayoría de los clientes se inclinan por las ancas de rana, pero también se evidencia que recibirán con buenos ojos la diversificación de la producción de la ASOPIUNANK.

Interpretación: los porcentajes de la encuesta, permiten determinar que se debería incrementar la variedad de productos a ofrecerse en el punto de venta, lo que conlleva un compromiso por parte de la Asociación de responsabilidad en lo que se refiere a la calidad del producto y atención al cliente.

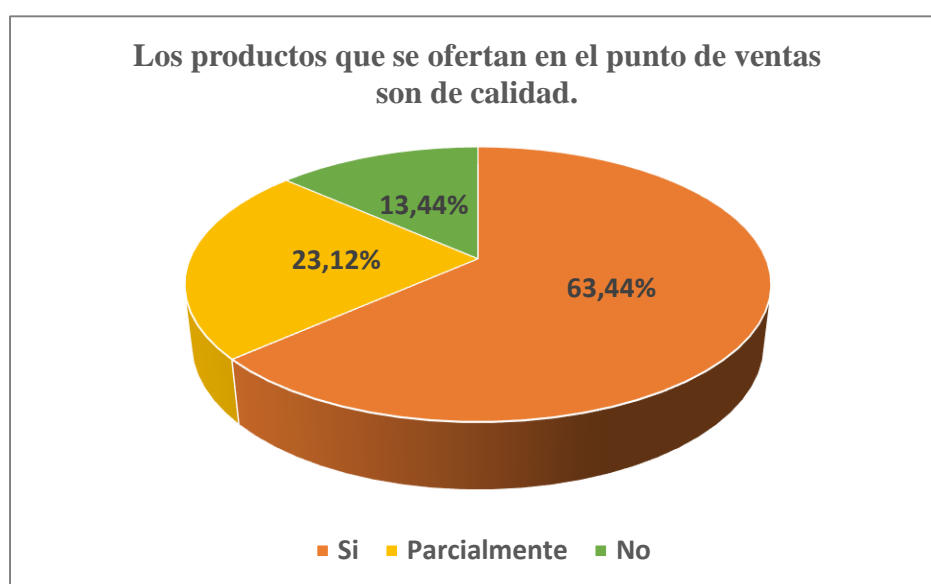
- 3) ¿Considera que los productos que compra en el punto de ventas de la Granja “Piuntza” son de calidad?

TABLA 11.
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

Indicadores	No.	%
Si	118	63,44%
Parcialmente	43	23,12%
No	25	13,44%
TOTAL	186	100%

Fuente: Encuesta a los clientes que acuden al punto de venta
Elaboración: Julia Costa

GRÁFICO 16.
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



Fuente: Encuesta a los clientes que acuden al punto de venta
Elaboración: Julia Costa (2018).

Análisis: de acuerdo a las respuestas de las 186 personas que fueron encuestadas en relación a que si los productos que se compra en el punto de ventas son de calidad; se establece lo siguiente: 118 que representan el 63,44% indican que los productos que venden la ASOPIUNANK si son de calidad; 43 encuestados

que constituyen el 23,12% manifiestan que son parcialmente son de calidad; y, 25 personas, o sea el 13,44% consideran que no. Por lo que, la mayoría de las personas encuestadas consideran que los productos de la Asociación de Productores Agropecuarios son de buena calidad.

Interpretación: la gran mayoría de los encuestados tienen un criterio favorable de la producción de la Asociación de Productores Agropecuarios; sin embargo, la Asociación deberá tomar muy en cuenta los criterios negativos de la clientela sobre el producto, para lograr revertir las falencias y poder conseguir un producto de excelencia.

6.2. Análisis de Objetivos y Preguntas de Investigación:

En relación al primer objetivo de la investigación: Determinar la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter que generan ventaja competitiva en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais en base a la situación actual de la empresa; y a la pregunta: ¿Cuáles son las fuerzas que generan ventaja competitiva en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais? Se demuestra lo siguiente:

En la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, las 5 fuerzas productivas de Porter, determinan una ventaja competitiva con un valor relativo de MEDIO, lo que permite diseñar una estrategia adecuada y competitiva.

El segundo objetivo de la tesis corresponde al siguiente enunciado: establecer si las fuerzas que generan ventaja competitiva en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais funcionarían de la misma manera en el mercado francés; y la segunda pregunta ¿El estudio de las cinco fuerzas de Porter permitirá conocer la estrategia competitiva que en la actualidad posee la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais? Al respecto en base a la investigación se determina:

La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, considera que las técnicas de producción empleadas actualmente sirven para ingresar con el producto en el mercado europeo, particularmente en el francés. Pese a que el producto que oferta la Asociación es de calidad, no se debe descartar posibles cambios que puedan beneficiar a la producción y por ende al producto. Para lograr conseguir la sugerencia emitida por Porter en lo que se refiere a la diferenciación del producto como estrategia de negociación.

En base al tercer objetivo: en base a las cinco fuerzas de Porter crear una estrategia que les permita a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais diversificar su producción; y a la pregunta respectiva: ¿Diseñar una estrategia de negocios contribuirá a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais a diversificar su producción y exportar las ancas de rana al mercado francés? se establece que:

Los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del punto de venta determinan que sería conveniente el incremento de productos a expendirse por parte de la Asociación, lo que se revertirá en un beneficio mutuo para el productor y el consumidor, obligando a los miembros de la Asociación a diseñar una estrategia de negocios para el mercado local como para el mercado francés.

VII. CONCLUSIONES

Las conclusiones se determinaron en base a los resultados de la investigación, así como, a la hipótesis que se planteó al inicio de la investigación, que dice: el establecer una estrategia competitiva le serviría a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para identificar su ventaja competitiva y por ende permitirá diversificar su producción y ampliar su mercado exportador.

- La hipótesis se cumplió de manera parcial, en razón de que al realizar el análisis a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais a través de las 5 fuerzas productivas de Porter, se determinó que hay una ventaja competitiva con un valor relativo de MEDIO, lo que obliga a diseñar una estrategia adecuada y competitiva que permita mejorar el rendimiento de la Asociación.
- A través de la encuesta que se aplicó a los administradores de las granjas, se determinó, que la Asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais, si cuentan con los elementos necesarios para poder llegar con su producto a mercados internacionales, como al mercado francés.
- La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, considera que las técnicas de producción empleadas actualmente sirven para ingresar con el producto en el mercado europeo, particularmente en el francés.
- La clientela de la Asociación de Productores Agropecuarios; tiene un criterio favorable sobre la calidad de la producción, en un 63,44%, por lo que es factible la diversificación de sus productos.
- La Asociación si cuenta con una ventaja competitiva, que tiene que ser direccionada en una forma más técnica para mejorar su rentabilidad y su estructura como empresa.

VIII. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones, se determinan las siguientes recomendaciones:

- Los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK, deben realizar estudios frecuentes en base de las cinco fuerzas productivas que propone Porter.
- Al presidente y a los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK buscar proveedores, para equilibrar el poder de negociación entre las partes.
- Los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK introducir herramientas tecnológicas que eficiente los niveles en calidad y cantidad de la producción.
- A través de programas sostenidos de marketing la ASOPIUNANK debe posesionarse del mercado interno de ancas de ranas y de los demás productos derivados.
- Se recomienda a los administradores de las grajas utilizar criterios empresariales en todas las actividades que realice la Asociación.
- A los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK se sugiere continuar reforzando su compromiso social y ambiental.
- Se recomienda a los miembros de la ASOPIUNANK mantener y superar los niveles de calidad en los procesos de producción.
- A los miembros de la ASOPIUNANK se sugiere tomar en cuenta todos los criterios que aportaron las encuestas de los clientes que acuden al punto de ventas para realizar futuras mejoras.

- A los productores agropecuarios que sigan investigando sobre el presente estudio, porque es un tema de actualidad y de mucha importancia para las empresas de negocios.
- Los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK deben considerar la implementación de una estrategia, que bien pudiera ser la de diferenciación, para ingresar al mercado francés.
- Los administradores de las granjas de la ASOPIUNAKAI deben diseñar una estrategia de negocios a través de procesos innovadores eficientes y efectivos tendiente a diversificar la producción y afianzar el fortalecimiento en la producción.
- Se sugiere a los productores agropecuarios que continúen investigando sobre temas de estrategia competitiva, apertura de nuevos mercados y diversificación de productos; lo que abriría nuevas oportunidades de investigación en asociaciones empresariales que buscan generar una alternativa en la economía del país.
- A los estudiantes de la escuela Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, se recomienda considerar estudios relacionados con asociaciones de productores agropecuarios en Ecuador para de esta manera abrir nuevas rutas de exportación de productos ecuatorianos al extranjero, lo cual beneficiará nuevas investigaciones a futuro.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

Libros

- Aragón Domínguez, C. (2010). Estudio de Factibilidad de un proyecto para la crianza y comercialización nacional de ranas toro en la provincia de Zamora Chinchipe. Quito.
- Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza-Nankais. (2017). Documentos de la ASOPIUNANK. Reglamentos. Piuntza, Zamora Chinchipe, Ecuador: ASOPIUNANK.
- Banoy S., W. (2013). Wilder Banoy S. . Madrid: e-Marketing Siglo XXI.
- Barbolla, J. O. (2000). Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo: un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante. Madrid.
- Caldenty Albert, P., & De Haro Jimenez, T. (2004). Comercialización de productos agrarios. Mundi-Prensa.
- Carrión, P., Carrión, F., Costa, G., & Costa, J. (2010). Plan para el mejoramiento de la producción y comercialización de rana catesbeiana en la Anfigranja Rana Bonita para el período 2010-2014. Loja: Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa.
- Castro Monge, E. (2009). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Comisión Europea Empresa e Industria. (2010). Libre circulación de mercancías: Guía para la aplicación de las disposiciones del tratado que rige la libre circulación de mercancías. Luxemburgo: Unión Europea.
- Dirección Nacional de Servicios Financieros. (2016). Gestión de certificación electrónica. Quito.
- Figuera, M. (2017). Conceptos de Marketing. En M. Figuera, Qué es diferenciación en marketing y cómo diferenciarse de la competencia. Valladolid: Marketing.
- Galván, I. (2003). La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, 93-140.
- Gonçalves, R. (2000). comércio internacional. Contexto.

- Huesca Rodriguez, C. (2012). Comercio Internacional. México: Red Tercer Milenio.
- Manny, E. (2012). Clasificación de las empresas según el tamaño . Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- Ministerio de Comercio exterior y turismo. (2010). Guía de requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para exportar alimentos a la Unión Europea. Lima: MINCETUR.
- Moscoso, L. (2012). Diagnóstico y Análisis para la propuesta de Formulación Estartégica de una Floristeria en Bogotá. Bogotá.
- Pérez, J. P. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.
- Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D.F.: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review, 69-95.
- Salamacha, L. M., y Tañski, N. C. (2008). Desarrollo intuitivo de estrategias en la pequeña empresa brasileña: el caso Sat Paraná. Revista Científica" Visión de Futuro", 10(2).
- Schnaars, S. (1991). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Secretaría de desarrollo rural. (2005). Manual para el cultivo de la rana toro. Nayarit: SEDER.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0336-RE. Guayaquil.
- Spencer, M. H. (1993). Economía contemporánea. Bercelona, España: Editorial REVERTE S.A.
- Texeira, D. (s.f.). Globefish: Mercado Internacional de ancas de Rana. Buenos Aires: Dirección de Acuicultura.
- Texeira, D. o. (2002). Mercado internacional de ancas de rana. Globefish, 68, 1-44.
- Valencia Rojas, M., Ovalle Grimaldo, K. E., Toloza Camacho, S. Y., & Alejandra, O. R. (2014). Clasificación de las empresas según su tamaño. Bogotá, Colombia: Prezi.

- Van Steen, M., & Saurenbach, C. (2017). Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea. Quito: Delegación de la Unión Europea en Ecuador.
- Vargas B., B., & Herrera D., Z. (2002). Ventajas comparativas y competitivas del comercio regional. La Paz: Entrelíneas.

REVISTAS

- Baeda, E. J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas de Competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23).
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montaña Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. (U. d. Pereira, Ed.) *Revista Scientia et Technica*(23), 2. Recuperado el 21 de noviembre de 2017
- Debernardi, L. A., & Alderete, J. M. (s.f.). Rana toro. *Revista Alimentos Argentinos*(12), 1-4.
- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2012). Características de los directivos de las empresas Born Global en Colombia. *Entramado*, 8(2), 74-93.
- Molina Martínez, R., & Gastélum Valdez, J. S. (diciembre de 2015). estrategia de diversificación de Mercados en las empresas exportadoras de fresa en México. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 10 (2).
- Morales, J. A. R., y López, J. G. V. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y administración*, 60(4), 836-863.
- Porter, M. E. (enero de 1980). The five competitive forces that shape strategy. (B. & Company, Ed.) *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. Recuperado el 20 de noviembre de 2017
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Salamacha, L. M., y Tañski, N. C. (2008). Desarrollo intuitivo de estrategias en la pequeña empresa brasileña: el caso Sat Paraná. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10(2).
- Sotomayor Yáñez, D. (Abril de 2010). La economía global: un referente para mejorar la inserción comercial del Ecuador. *Revista de la Universidad del Azuay*, 51, 99-124.

- Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento y Gestión*(33), 67-92.
- Tabares, S., Anzo, E., y Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324.
- Valenciano, J., & Battistuzzi, M. (2012). Competitividad en el comercio internacional vs Ventajas comparativas reveladas (VCR) Caso de análisis: peras. *Revista de economía agrícola*, 61-78.

SITIOS WEB

- Banca Privada de BBVA. (2017). Mejor WEB europea de banca 2017. Recuperado el 4 de febrero de 2018, de Clasificación de empresas segun su tamaño: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano/index.jsp>
- Corresponsables Observarse Fundación. (2017). Anuario corresponsables 2018. Obtenido de <http://ecuador.corresponsables.com/actualidad/empresas-ecuador-internacional>
- El Telégrafo. (14 de octubre de 2014). CNF coloca más de \$300 mil para la producción de ranas de exportación. *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/creditos-de-la-cfn-para-la-produccion-de-ranas-de-exportacion>.
- Galán, J., Galende, J., & González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. Recuperado el 22 de julio de 2018, de *Revista Economía Industrial*: https://www.researchgate.net/publication/43950302_El_Proceso_de_Internacionalizacion_de_Empresas
- Hernández Pérez, J. Á. (marzo de 2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de *Gestiopolis*: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Ibarra Félix, J. A., Vega Lagarda, C., Ortiz Meranza, P., Fragozo Ozuna, V., Caballero Gutiérrez, R. d., Rascón Larios, A. M., & Castro Burboa, G. (2015). Como obtener una ventaja competitiva en costos. Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://www.revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/6-1.pdf>

Internacional Trade Statics. (2016). Estadísticas del comercio para el desarrollo de las empresas. Recuperado el 22 de julio de 2018, de ITC: https://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|251|218|03||4|1|1|2|1|1|1|1

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2017). Centros comunitarios de aprendizaje. Recuperado el 28 de marzo de 2018, de Factores que afectan la productividad: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produc/recursos/actores.htm>

Megazine Estrategia. (octubre de 2014). Tecnología Aplicable, Tecnología Necesaria, Tecnología Deseada (conceptos de Michael Porter). Recuperado el 2 de abril de 2018, de <http://www.estrategiamagazine.com/tecnologia/sistema-de-informacion-y-tecnologia-de-la-informacion-aplicable-deseable-necesaria-cambios-lider-ventaja-competitiva>.

Ministère de l'Economie de l'Industrie et de lo Digital. (2016). Francia; importaciones de mercancías. Recuperado el 24 de julio de 2018, de Datosmacro.com: <https://www.datosmacro.com/comercio/importaciones/francia>

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2017). SENA: ECUAPASS. Obtenido de <https://portal.aduana.gob.ec/>

School, Harvard Business. (2016). Sitio oficial de Michael Porter. Obtenido de Faculty and Research: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (22 de julio de 2016). Derivados de la rana. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/una-produccion-que-anda-a-saltos>

SecurityDATA. (2017). SecurityDATA: ¿Cómo adquirir o renovar tu firma electrónica? Obtenido de <https://www.securitydata.net.ec/tipos-atencion/#cita>

Selba Vida Sostenible. (2015). Revitalizar las economías. Obtenido de Diseño económico:

<http://www.selba.org/gedsesp/economica/empresasocial/quesonemprsociales.html>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2017). SENAE: ECUAPASS. Obtenido de <https://portal.aduana.gob.ec/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Abril de 2017). SENAE: Para exportar. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Zimkus, B. (23 de 10 de 2014). African Amphibians. Obtenido de <http://africanamphibians.myspecies.info/>